



Camera di Commercio
Rieti

Piano della performance

2015 - 2017

Allegato alla delibera di Giunta camerale n. 4/I del 30 gennaio 2015

Presentazione del Piano

Con il presente documento la Camera di Commercio di Rieti intende dare continuità al ciclo di gestione della performance, predisponendo il proprio Piano della Performance in aggiornamento a quanto già fatto nel corso degli anni precedenti.

Attraverso un consolidamento delle metodologie e degli strumenti, la Camera intende rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, proseguendo nell'impegno sempre maggiore di descrivere ex-ante le azioni che si intendono realizzare e misurare ex-post quanto effettivamente compiuto.

Il Piano della performance ha offerto, già nelle precedenti annualità, l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza, agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholders, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.

Il Piano della performance consente alla Camera di Commercio di rinnovare i propri impegni nei confronti degli Stakeholders in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e cercando di garantire massima trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori .

Il Piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come il consolidamento di un nuovo modus operandi, che vuole divenire parte integrante del modello gestionale della Camera di commercio di Rieti indirizzato a:

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder;*
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza;*
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa.*

Il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:

Qualità : assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici;

Comprensibilità: esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa;

Attendibilità: verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

Indice

La Camera di Commercio di Rieti

1 L'identità

- | | |
|---|---|
| 1.1 Chi siamo - Cosa facciamo - Come operiamo | 5 |
| 1.2 L'Amministrazione in "cifre" | 9 |

2 Analisi del contesto

- | | |
|---|----|
| 2.1 Analisi del contesto esterno ed istituzionale | 14 |
| 2.2 Analisi del contesto interno | 19 |

3 La Performance organizzativa

29

3.1 L'Albero delle Performance

- | | |
|---|----|
| 3.1.1 La Mission e la Vision | 30 |
| 3.1.2 Le Aree strategiche | 31 |
| 3.1.3 I piani e gli obiettivi operativi per l'anno 2015 | 32 |

1. L'IDENTITÀ

1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Rieti è istituita allo scopo di promuovere gli interessi del sistema imprenditoriale locale.

È un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge *funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese ed i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale*.

Nel corso degli anni l'Ente ha adeguato la sua azione all'evoluzione sociale ed economica del territorio di pertinenza divenendo oggi un'istituzione aperta, vicina alle attività economiche del territorio delle quali interpreta voci e valori, promuovendone lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali.

I valori che caratterizzano l'operato della Camera di Commercio di Rieti esprimono il modo in cui l'Ente interpreta la propria autonomia funzionale.

La Camera di Commercio di Rieti, insieme alle imprese, opera secondo principi di:

Imparzialità

Pubblicità e Trasparenza

Efficacia, efficienza ed economicità

Semplificazione

La Camera di Commercio di Rieti svolge il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collega la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti sul territorio locale e nel sistema camerale nazionale, è possibile infatti massimizzare i risultati ottenuti.

La Camera di commercio di Rieti opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando la sua identità come parte integrante ed attiva del sistema camerale: una rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del sistema offre infatti opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Per quanto riguarda l'assetto istituzionale, sono organi della Camera:

- il **Consiglio** che è l'organo di indirizzo politico amministrativo, determina gli indirizzi generali dell'attività dell'Ente e adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Elegge la Giunta e il Presidente. E' formato da 22 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

La suddivisione tra i settori economici all'interno del Consiglio è la seguente:

- 4 consiglieri in rappresentanza dell'artigianato,
- 4 consiglieri in rappresentanza del commercio,
- 3 consiglieri in rappresentanza dell'agricoltura,
- 3 consiglieri in rappresentanza dell'industria,
- 2 consiglieri in rappresentanza del settore Servizi alle Imprese

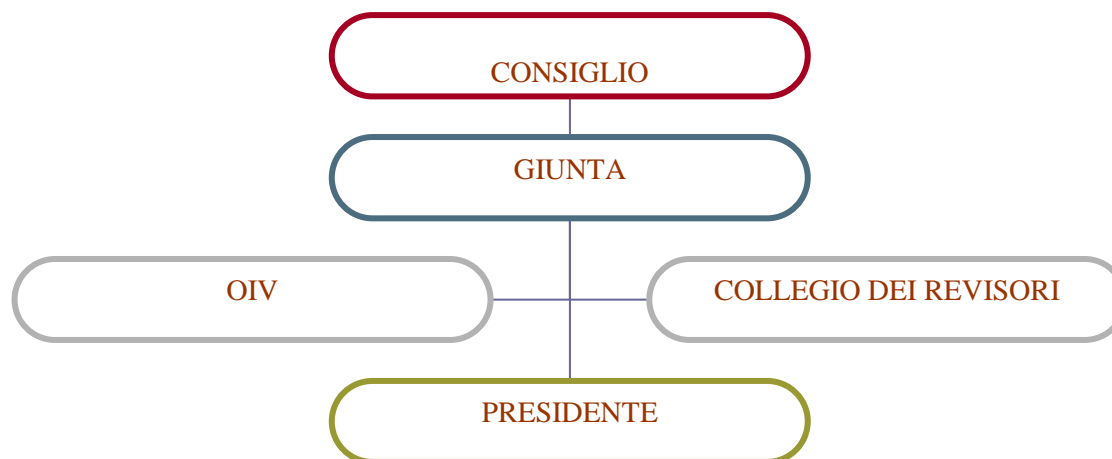
e un consigliere per ciascuno dei seguenti settori: Trasporti e Spedizioni, Credito e assicurazioni, Turismo, Cooperazione, Consumatori/utenti e Organizzazioni sindacali.

- il **Presidente** che ha la rappresentanza legale politica e istituzionale dell'Ente e indirizza l'attività degli organi amministrativi;
- la **Giunta** che è l'organo esecutivo, attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio gestendo le risorse camerali. E' formata dal Presidente più 6 membri.

Le funzioni di controllo sono affidate al Collegio dei Revisori dei Conti, composto da tre membri di nomina consiliare.

Vi è poi un Organismo Indipendente di valutazione, previsto dall'art. 14 del Decreto n. 150 del 2009, rinnovato nel corso dell'anno 2014 che opera ora come organo monocratico e a cui viene riconosciuto un ruolo chiave nel processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale, con il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione.

ASSETTO ISTITUZIONALE



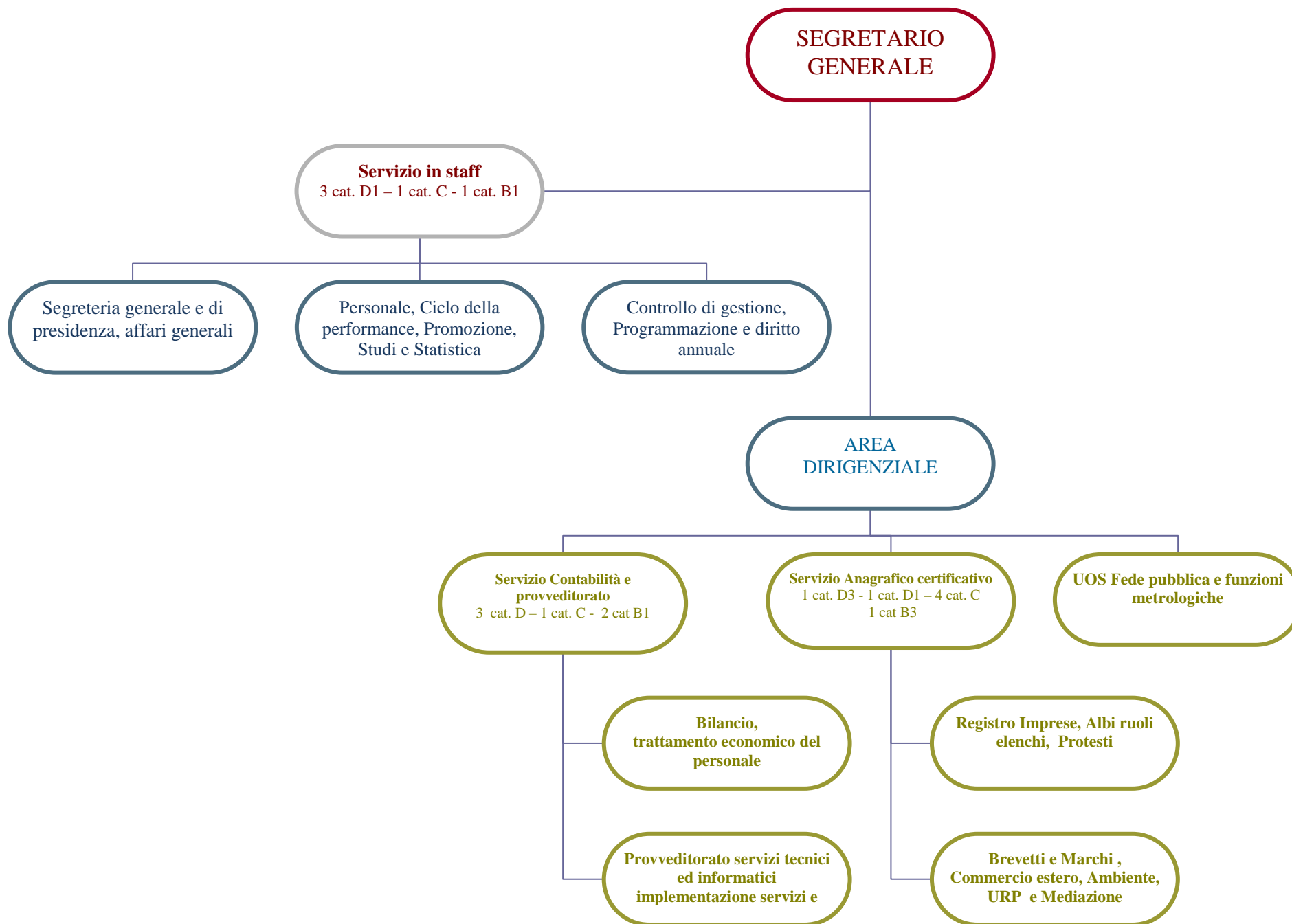
La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale che coordina e sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente e del personale camerale. E' articolata in un'unica area dirigenziale e in un servizio in staff che opera alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

L'Area dirigenziale raccorda le funzioni dei servizi "Contabilità e Provveditorato" e "Anagrafico certificativo", nonché di una unità operativa semplice, l'Ufficio la "Fede pubblica e la metrologia legale".

I servizi sono a loro volta articolati in uffici, unità operative di base che svolgono funzioni omogenee o particolari servizi con rilevanza interna od esterna.

Il servizio in posizione di staff si articola in tre unità operative semplici:

- Ufficio "Segreteria generale e di Presidenza, Affari generali"; Ufficio "Personale, Ciclo della performance, Promozione, Studi e Statistica"; Ufficio "Controllo di gestione, Programmazione e diritto annuale". La struttura può essere chiarita attraverso il seguente organigramma.



1.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio di Rieti è l'interlocutore delle oltre 15.000 imprese che producono, trasportano, scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano, ma anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori attiva affianco agli Enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio provinciale.

La Camera di commercio offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e la sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale.

La Camera di commercio di Rieti, svolge, in modo diretto o avvalendosi della propria Azienda Speciale le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder.

- Attività anagrafico certificative: tenuta del Registro Imprese, Albi, Elenchi e Ruoli, attività certificativa;
- Attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico, supporto all'internazionalizzazione, produzione e diffusione dei dati sull'economia locale, cooperazione con le istituzioni scolastiche;
- Attività di Regolazione del Mercato: risoluzione delle controversie attraverso l'attività di mediazione e conciliazione, vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale.

1.3 L'Amministrazione in cifre

La Camera di Commercio di Rieti espleta la propria attività nella sede sita a Rieti in via Paolo Borsellino n. 16 e si avvale della propria Azienda Speciale, sita nello stesso stabile.

L'Azienda Speciale "Centro Italia Rieti" è stata istituita nel 2002 con lo scopo di promuovere lo sviluppo economico del territorio provinciale attraverso la formazione e l'informazione alle imprese ovvero con azioni di marketing territoriale, anche turistico. Promuovere lo sviluppo di servizi alle imprese in materia di qualità innovazione tecnologica, assistenza tecnica, consulenza ed attività di internazionalizzazione. Per il conseguimento delle proprie finalità l'azienda può adoperarsi per realizzare incontri e scambi tra operatori, workshop ed eventi di pubblicizzazione del territorio, partecipare a mostre e fiere

nazionali ed internazionali utilizzando gli strumenti ritenuti più idonei, anche in accordo con altri soggetti privati o pubblici previa autorizzazione della Camera di commercio. Rimane strettissimo in ogni caso il rapporto con l'Ente camerale su impulso del quale può essere incaricata dello svolgimento di specifici progetti o attività.

Orario di apertura al pubblico

- Camera di Commercio di Rieti e Azienda Speciale Centro Italia:

dal lunedì al venerdì: dalle ore 9,00 alle ore 12,00

martedì e giovedì: dalle ore 15,30 alle ore 17,00

La dotazione organica complessiva della Camera di commercio di Rieti, vale a dire il numero complessivo dei dipendenti necessari allo svolgimento delle attività dell'Ente, è attualmente di n. 33 unità oltre al Segretario generale.

Al 31/12/2014 sono 18 i dipendenti in servizio incluso il segretario generale, pari al 54,5% della dotazione organica.

Profilo qualitativo del personale		
CCIAA	Dirigenti	1
	Impiegati	17
	Totale	18
Azienda Speciale Centro Italia	Totale Personale	6

Composizione del personale per categoria professionale			
CCIAA	Impiegati	A	0
		B	4
		C	5
		D	8
	Dirigenti		1
TOTALE			18

Composizione del personale per fasce di età	
20-29	0
30-39	2
40-49	5
50-59	8
60 e oltre	3
	18

Le risorse finanziarie principali grandezze economiche

	Camera di Commercio		Azienda Speciale	
	Pre-consuntivo 2014	Previsione 2015	Pre-consuntivo 2014	Previsione 2015
Proventi Gestione corrente	3.721.174,00	2.503.960,00	278.200,00	303.500,00
Oneri Gestione corrente	4.133.576,00	3.382.208,00	278.200,00	303.500,00

Dettaglio Oneri correnti

	Camera di Commercio		Azienda Speciale	
	Pre-consuntivo 2014	Previsione 2015	Pre-consuntivo 2014	Previsione 2015
Spese per il personale	977.682,00	895.721,00	185.000,00	185.000,00
Spese di funzionamento	1.128.888,00	1.116.937,00	63.000,00	60.300,00
Interventi economici	967.110,00	628.500,00	13.000,00	39.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	1.059.896,00	741.051,00	0	2.000,00

Le partecipazioni

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

La politica delle partecipazioni, ha rappresentato per la CCIAA di Rieti, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Nel corso dell'anno 2015 si procederà comunque ad una revisione dell'intero sistema delle partecipazioni come previsto dalle norme vigenti ed in particolare dalla Legge di Stabilità 2014 che prevede la necessità, a decorrere dal 1° gennaio 2015, di avviare un processo di riorganizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute da una serie di pubbliche amministrazioni espressamente individuate dalla norma, tra cui vi sono anche le Camere di commercio.

L'obiettivo è la riduzione entro il 31 dicembre 2015 del numero delle società, per contenerne la spesa, anche sulla base di alcuni criteri individuati.

I principali criteri sono l'eliminazione delle società e delle partecipazioni sociali non indispensabili per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, nonché delle partecipazioni in società che svolgono attività analoghe a quelle svolte da altre partecipate o enti pubblici strumentali e la riorganizzazione interna delle società per contenere i costi di funzionamento.

Con un emendamento approvato al Senato è stato inoltre inserito il criterio della soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti.

Per raggiungere l'obiettivo di razionalizzazione, è previsto che entro il 31 marzo 2015 gli organi di vertice delle amministrazioni interessate approvino un piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni, corredato da relazione tecnica, che deve essere trasmesso alla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti e pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione.

Si riporta di seguito l'elenco delle partecipazioni possedute dalla CCIAA di Rieti al 31.12.2014

Principali società del sistema locale e camerale partecipate dalla camera di commercio		
Società	Attività	Quota/ Valore (%)
POLO UNIVERSITARIO DI RIETI	Formazione universitaria	3,255% - 35000,00
MONTAGNA REATINA	Azioni di animazione e promozione del territorio montano	in liquidazione
PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO ALTO LAZIO SOC. CONS.P.A. RIETI	Attività di promozione di progetti di innovazione tecnologica	in liquidazione
TECNOSERVICECAMERE SCPA	Assistenza e consulenza nei settori tecno progettuali, supporto alle CCIAA	0,042% - 554,84
SI CAMERA SRL	Erogazione di servizi coerenti con le funzioni ed i compiti che la Legge 580/93	0,052% - 779,00
JOB CAMERE SRL	Somministrazione e ricerca personale	0,002% - 9,00
IC OUTSOURCING SCRL	Fornitura servizi vari	0,002% - 5,58
DINTEC	Consulenza aziendale	0,181% - 1.000,00
BMT	Borsa merci telematica	0,013% - 299,62
UNIONTRASPORTI	Promozione innovazione e trasferimento tecnologico	0,132% - 1.000,00
INFOCAMERE SCPA	Gestione sistema informatico nazionale	0,0025% - 437,10
TECNOBORSA SCPA	Mercato immobiliare	0,18% - 2.500,00
RETECAMERE SCRL	Sostegno nello sviluppo progetti, formazione comunicazione	in liquidazione
AGROQUALITA' SPA	Servizi di controllo, ispezione e certificazione	0,367% - 7337,37
TECNOHOLDING SPA	Assunzione e gestione partecipazioni	0,0057% - 1418,04
ISNART SCPA	Studi e ricerche sul turismo	0,201% - 2000,00

2. ANALISI DEL CONTESTO

2.1 Analisi del contesto esterno ed istituzionale

L'ultimo Bollettino della Banca d'Italia evidenzia come la dinamica dell'economia globale e del commercio internazionale nel corso del 2014 sia stata decisamente inferiore alle attese. L'attività economica ha ripreso vigore negli Stati Uniti e nel Regno Unito, ma si è indebolita in Giappone e nelle economie emergenti e sono inoltre aumentati i rischi di un ulteriore rallentamento, anche a seguito delle tensioni geopolitiche e del possibile aggravarsi di squilibri strutturali in alcune economie emergenti.

Nell'area dell'euro la ripresa ha perso slancio e l'attenuazione dell'impulso impresso dalla domanda estera non è stata ancora compensata da un sufficiente recupero di quella interna e anche le prospettive di crescita per l'anno in corso sono state riviste al ribasso sia per l'area nel suo complesso sia per le principali economie. L'inflazione ha raggiunto livelli eccezionalmente bassi ed anche le aspettative su orizzonti di medio periodo sono scese al di sotto della definizione di stabilità dei prezzi.

Per contrastare il rischio di un periodo prolungato di inflazione troppo bassa e per sostenere il credito e l'attività economica, il Consiglio direttivo della BCE ha ridotto il tasso sulle operazioni di rifinanziamento principali al loro minimo storico ed ha inoltre varato un programma di acquisto di asset-backed securities e di covered bond. Gli interventi adottati si sono riflessi in una diminuzione dei rendimenti e in un significativo deprezzamento del cambio, che avranno effetti favorevoli sull'attività economica, mentre un ulteriore impulso espansivo potrà derivare dal ricorso delle banche alle prossime operazioni mirate. Non si è però ancora invertita la flessione delle attese di inflazione tanto che il Consiglio ha ribadito l'intenzione di ricorrere, se necessario, a ulteriori interventi non convenzionali.

Dopo una sostanziale stabilizzazione nella seconda parte del 2014, l'economia italiana è tornata a indebolirsi. Nella prima metà di quest'anno il PIL ha risentito del protrarsi della caduta degli investimenti e, in misura minore, dell'effetto dell'andamento sfavorevole del commercio internazionale sulle nostre esportazioni anche se si registra un lieve miglioramento nei consumi delle famiglie, che hanno fatto registrare un modesto rialzo.

La ripresa dell'accumulazione di capitale è ritardata dall'elevata incertezza. Segnali di stabilizzazione si osservano nel mercato del lavoro: l'occupazione ha ripreso a crescere in primavera, ancorché debolmente, per poi ristagnare in estate; il tasso di disoccupazione si è marginalmente ridotto. La bassa intensità di utilizzo della manodopera e le aspettative delle imprese delineano tuttavia prospettive ancora incerte.

L'inflazione è divenuta leggermente negativa in agosto e in settembre; vi ha contribuito la dinamica sia dei beni alimentari ed energetici sia delle componenti di fondo, il cui tasso di variazione, seppur ancora positivo, è sceso al minimo storico (0,4 per cento sui dodici mesi) in risposta alla debolezza dell'attività economica. Rimane elevato il rischio che un periodo prolungato di bassa inflazione, se non di calo dei prezzi, metta a repentaglio l'ancoraggio delle aspettative; ne scaturirebbero effetti sfavorevoli sul livello dei tassi di interesse reali e sull'andamento del debito in rapporto al PIL.

Vi sono segnali di miglioramento delle condizioni del credito, ma non sono generalizzati. Il costo dei prestiti è diminuito, rispondendo alla riduzione dei tassi ufficiali; si sono stabilizzate le erogazioni di mutui alle famiglie, mentre continua la flessione del credito alle imprese. Secondo i sondaggi le difficoltà di accesso al credito bancario si attenuerebbero, ma restano elevate per le imprese di minore dimensione. Sulla domanda di finanziamenti pesa il ciclo ancora sfavorevole degli investimenti. È proseguita la riduzione rispetto al picco del 2013 dei flussi di nuove sofferenze in rapporto alle consistenze dei prestiti alle imprese.

In questo scenario, il contesto reatino appare in una posizione di particolare debolezza sia rispetto ai dati rilevati a livello nazionale che a livello regionale. Movimprese, la periodica rilevazione statistica condotta da Infocamere sui Registri delle imprese camerali, mostra al 30 settembre 2014, ultimo dato disponibile, un saldo negativo tra nuove imprese e imprese cancellate. Da gennaio a settembre 2014, nell'ambito di un tessuto imprenditoriale costituito da 13.045 imprese attive, sono infatti state 634 le nuove imprese registrate presso il Registro Imprese della Camera di Commercio a fronte delle 885 cessate, con un saldo negativo di ben 251 unità.

Come noto la provincia di Rieti da sempre si caratterizza per una ridottissima sensibilità al ciclo economico caratteristica questa che l'ha preservata nei primi anni di crisi, ma ora ne sta però frenando e rallentando il processo di ripresa.

L'indice di sintesi della sensibilità al ciclo economico è pari a 47,2, di gran lunga inferiore al dato medio nazionale (100) e tale da posizionare la provincia tra quelle a bassa sensibilità (87° posto tra le province italiane), al pari di gran parte del mezzogiorno e con il valore più basso nella regione Lazio (49,7 a Viterbo, 77,0 a Frosinone, 78,9 a Latina, 97,5 a Roma).

Nel dettaglio dei macro indicatori che generano l'indice sintetico, nella provincia reatina si notano importanti divergenze. Ponendo come base 100 il valore medio italiano, a fronte di indicatori che evidenziano una scarsa apertura verso il mercato internazionale (come "l'apertura internazionale al turismo" e la "propensione all'esportazione", con valori molto lontani dalla media nazionale, rispettivamente 9,2 e 10,7), una bassa presenza di adeguate infrastrutture nel territorio (44,8) una limitata redditività e competitività delle imprese (67,8 e 75,9), si notano altri indicatori vicini alla media nazionale (assunzioni e profili high skill, 98,5; benessere delle famiglie, 87,0), o superiori (caratteristica del mercato e delle imprese che assumono, 126,0). Da ciò si desume che i fattori che posizionano la provincia tra quelle a bassa sensibilità al ciclo economico sono senza dubbio la scarsa apertura verso il commercio estero, la carenza di infrastrutture adeguate ed un tessuto di imprese non particolarmente competitive e produttive a causa della ridotta dimensione e del progressivo invecchiamento della classe imprenditoriale.

Questi fattori sono anche le principali ragioni dei bassi tassi di crescita del valore aggiunto e quindi della produttività della provincia di Rieti e delle sue imprese ai quali si affianca anche il basso tasso di occupazione.

Sul versante del mercato del lavoro, anche il 2014 come gli anni precedenti si è infatti caratterizzato per una flessione occupazionale importante, che prosegue proprio a causa della scarsa sensibilità dell'economia locale ai deboli segnali di ripresa che si registrano a livello nazionale.

L'occupazione provinciale nel 2014 è diminuita ancora rispetto all'anno precedente, a fronte della sostanziale stagnazione su scala regionale e nazionale.

Inoltre, si è registrato un consistente incremento delle ore di Cassa Integrazione complessivamente erogate segno di una crisi oramai strutturale che si accanisce soprattutto sulle piccole imprese che hanno maggiore difficoltà a reagire e per le quali la cassa in deroga è l'ultimo tentativo prima della chiusura definitiva.

Tali aspetti si riflettono sul monte delle retribuzioni percepite in provincia e, di conseguenza, sui consumi interni.

Nel periodo 2007 - 2014, ovvero nell'arco complessivo dell'attuale fase di crisi economica, il mercato del lavoro reatino ha fatto registrare una flessione più marcata di quanto osservabile nel Lazio ed a livello nazionale, a conferma delle particolari fragilità strutturali dell'economia sabina. Il tutto in un contesto in cui il tasso di attività provinciale, piuttosto modesto, segnala fenomeni di scoraggiamento e di non partecipazione al mercato del lavoro da parte di giovani e meno giovani che trovandosi senza lavoro, per non averlo mai avuto o averlo perso, rinunciano a cercarlo per sfiducia e stanchezza.

I fattori di debolezza strutturale dell'economia di Rieti, poi, si riscontrano anche sul versante della domanda aggregata, la crescita economica locale, infatti, dipende in modo cruciale dai consumi interni delle famiglie residenti e dalla spesa delle Pubbliche Amministrazioni, mentre il ruolo degli investimenti privati è meno rilevante ed il contributo del commercio estero è negativo, stante il cronico deficit della bilancia commerciale.

Questo modello impedisce all'economia reatina di sfruttare la ripresa del volume del commercio internazionale e la rende eccessivamente dipendente dai consumi delle famiglie locali, caratterizzate peraltro da una capacità di spesa meno brillante rispetto alla media del Paese e della regione, e limita il ruolo degli investimenti privati, rendendoli poco efficaci nel promuovere una crescita competitiva del tessuto produttivo.

Un simile assetto della domanda aggregata penalizza naturalmente il potenziale di crescita dell'economia provinciale, anche perché, in una fase in cui aumenta la quota di popolazione che perde il lavoro, la capacità di spesa per consumi delle famiglie locali si riduce.

La modesta propensione ad investire da parte del sistema produttivo locale dipende, invece, sia dalle difficoltà di liquidità delle imprese, sia dagli squilibri presenti sul mercato creditizio locale.

Il crescente rischio di credito si riflette, infatti, sull'incremento delle sofferenze, che si riverbera a sua volta sul costo del credito, ovvero sul tasso di interesse. I tassi effettivi per rischi a revoca sono, infatti, più elevati della media nazionale, sia nel comparto della clientela imprenditoriale sia, e soprattutto, nel comparto delle famiglie; tassi che determinano una minore propensione all'investimento e comunque una penalizzazione competitiva per le imprese che decidono di prendere denaro in prestito per investire.

Il credito alle imprese tende a contrarsi a ritmi superiori alla media nazionale, ed essendo di importo medio alquanto ridotto, risulta insufficiente a generare innovazione e competitività, in quanto per lo più dedicato alla gestione delle spese correnti.

Stante uno scenario così denso di difficoltà, è fondamentale che l'Ente camerale con i suoi Organi, individui e progetti interventi volti a sostenere l'economia locale, sia nel breve termine che in un'ottica di medio periodo e questo nonostante le problematiche connesse al particolare momento di incertezza che caratterizza l'intero sistema camerale, sia a seguito dei provvedimenti legislativi che hanno ridotto la misura del diritto annuale (35% nel 2015, 40% nel 2016 e 50% a regime nel 2017), sia rispetto ai progetti di riforma del sistema che il governo intende attuare.

In risposta a quanto sostenuto dal Governo il Sistema camerale ha avviato un progetto organico di riforma, su base volontaria, che si fonda su una profonda razionalizzazione del sistema che garantisca comunque la valorizzazione delle sue specificità, con l'obiettivo di rafforzarlo nel suo ruolo di strumento di sviluppo al servizio del Paese.

Si tratta di un autonomo processo decisionale attraverso il quale realizzare una razionalizzazione della rete territoriale camerale adottando logiche di accorpamento delle circoscrizioni provinciali e perseguendo economie di scala tra gli attuali territori.

Gli accorpamenti dovrebbero coinvolgere le camere con bacini di imprese inferiori alle 60 mila unità con la finalità di giungere ad enti di area vasta nei cui territori sia presente un numero di imprese pari, tendenzialmente, ad almeno 80 mila unità.

Per le Aziende Speciali si ipotizza una riorganizzazione su base regionale o interregionale, ipotizzandone un numero massimo di 40 rispetto alle attuali 130. Il progetto prevede, quindi, una ridefinizione del sistema camerale che assicuri e rilanci le funzioni strategiche per la crescita delle imprese e dei territori e sappia ammodernare, semplificare e razionalizzare in maniera incisiva l'attuale assetto organizzativo.

La riduzione dell'ammontare del diritto annuale avrà senz'altro riflessi negativi sulle funzioni obbligatorie che le Camere di commercio devono svolgere in base alla legge, ma avrà effetti devastanti sui finanziamenti diretti alle imprese e ai territori in quanto le attività promozionali svolte dalle Camere di commercio, stante la necessità di prestare attenzione a servizi essenziali e costi ineludibili, saranno decisamente ridimensionate.

Le conseguenze di una riduzione siffatta si tradurranno non solo nella riduzione dei valori in quanto tali, trattandosi di risorse immesse direttamente nel sistema produttivo che verrebbero automaticamente a mancare, ma anche in una perdita sull'insieme delle altre attività economiche del Paese, essendo evidente l'effetto moltiplicativo degli interventi camerali.

Si pensi, ad esempio, agli esiti particolarmente negativi della riduzione o dell'eliminazione degli interventi per la finanza e l'accesso al credito per le PMI, i quali non esercitano solamente un effetto moltiplicativo sulle imprese, ma si configurano come linee di credito attivate per ogni euro erogato a favore dei Confidi.

L'assenza di altri interventi delle Camere di commercio, come quelli relativi all'internazionalizzazione, alla cultura, al turismo, all'innovazione e, più in generale, allo sviluppo dei settori e dei territori, rischia di trasformarsi in mancati risultati economici per i sistemi produttivi locali.

Pur considerata la gradualità del taglio del diritto annuale, l'effetto recessivo sulle economie dei territori sarà quindi molto rilevante.

Con il taglio del diritto annuale del 35%, 40% e 50% nel triennio 2015 – 2017, anche la Camera di Commercio di Rieti, incontrerà serie difficoltà nel sostenere gli oneri correnti di struttura e nel continuare a svolgere le attività amministrative obbligatorie, con l'inevitabile conseguenza di dover razionalizzare e contrarre in maniera significativa le attività promozionali.

Se non sarà possibile incrementare le risorse, la Camera interverrà attivamente allo scopo di efficientare la gestione riducendo i costi di funzionamento anche attraverso una sempre maggiore collaborazione con altre Camere di Commercio, in attesa che si realizzi il progetto di autoriforma, che potrebbe portare alla nascita di Camere Regionali o di area vasta.

Nell'immediato la Camera proseguirà quindi nel percorso già avviato dell'esercizio associato di funzioni con il duplice obiettivo di ridurre i costi, sfruttando le economie di scale, e contemporaneamente fronteggiare le difficoltà che scaturiscono dalla carenza di organico essendosi ormai ridotta a 18 unità, incluso il segretario generale, la dotazione di personale.

Il quadro nel quale la Camera di commercio si trova ad operare è, dunque, caratterizzato da una serie di elementi fortemente restrittivi, e diventa allora più che mai necessario cercare di innovare i processi, razionalizzare e rivedere i modelli organizzativi.

Sarà necessario valorizzare le professionalità presenti all'interno dell'Ente anche tenendo conto delle sempre più forti carenze nella dotazione organica cui si aggiungeranno altri imminenti pensionamenti.

2.2 Analisi del contesto interno

La struttura organizzativa della Camera

La Camera di Commercio di Rieti è una organizzazione di piccole dimensioni, tra le più piccole nell'ambito del sistema camerale.

Essa può contare su 18 unità di personale (tra cui il segretario generale, unico dirigente della struttura), a fronte di una dotazione organica di 33 unità, suddivise fra i diversi settori di attività (promozionale, studi e statistica, regolazione del mercato, anagrafico-certificativa, servizi interni e di supporto).

Nel corso del tempo si è assistito ad un forte ridimensionamento dell'organico: negli ultimi 10 anni sono state assunte 2 persone a fronte della cessazione dal servizio di 13 unità e nel corso del prossimo anno sono previsti ulteriori due pensionamenti.

L'età media del personale in servizio è di anni 53, il 61,1% dei dipendenti è di sesso femminile.

All'interno del personale in servizio il 44,4% è in possesso di una laurea ed il 38,8% di un diploma di istruzione di scuola media di secondo grado.

Nel corso dei prossimi mesi cambierà molto il modo di lavorare all'interno della Camera di Commercio e ci sarà molto probabilmente la necessità di riorganizzare il lavoro rivedendo le funzioni esercitate dai singoli dipendenti.

In un contesto del genere, nell'impossibilità di adeguare l'attuale dotazione di personale, si potrà continuare ad operare al meglio soltanto attraverso una politica di crescita e di miglioramento continuo della performance.

Si è investito e si continuerà ad investire nella formazione e nello sviluppo del personale, facendo sì che l'incremento della professionalità delle risorse umane consenta di rispondere, in maniera adeguata, non solo ai nuovi compiti istituzionali, ma anche alle sempre più diversificate richieste del mercato.

La Camera di commercio di Rieti si impegnerà anche nel 2015 per rispondere in modo sempre più efficace alle istanze delle imprese, offrendo una pluralità di servizi, sempre più integrati, personalizzati e di qualità.

Per far questo sarà però necessario prevedere ed organizzare percorsi di apprendimento e crescita del personale dell'Ente, affinché le professionalità rispondano in maniera sempre più adeguata alle nuove sfide da affrontare.

Nel 2014 questo obiettivo si concretizzerà nel tentativo di ridurre sempre di più le distanze, sia logistiche sia comunicative, tra il personale camerale che eroga i servizi e gli stakeholder che a vario titolo ottengono prestazioni da parte dell'Ente camerale. Questo significa da un lato proseguire tutta quella serie di azioni volte a migliorare la comunicazione tra la Camera di Commercio e il "mondo esterno", dall'altro rendere la Camera di Commercio sempre più una "casa delle imprese" accogliente e fruibile.

La formazione è da considerarsi uno strumento fondamentale di valorizzazione e di crescita professionale delle risorse umane, che consente un miglioramento nell'impiego di tali risorse, che si traduce in una maggiore capacità dell'Ente di garantire la qualità dei servizi erogati e di gestire il cambiamento.

Quest'ultimo può derivare sia da fattori esterni, ovvero dall'evoluzione del quadro normativo che disciplina le attività della Camera di Commercio e che può comportare modifiche alle attività esistenti oppure l'attribuzione di nuove funzioni all'ente camerale, oppure da fattori interni, e può allora essere causato da processi di riorganizzazione dell'ente che comportano una diversa collocazione del personale e che, conseguentemente, devono essere accompagnati da interventi formativi, al fine di consentire, al personale stesso, lo svolgimento dei nuovi compiti assegnati.

Puntare su un'attenta programmazione delle attività formative è essenziale non solo per il miglioramento delle competenze, ma anche delle capacità intellettuali e relazionali, riconoscendo l'importanza di realizzare uno spirito di comune condivisione degli obiettivi e delle strategie dell'Ente, in un'ottica di rafforzamento del cosiddetto "benessere organizzativo interno", sempre più riconosciuto come fondamentale premessa per conseguire una pubblica amministrazione efficace ed efficiente.

Lo spingersi sempre più verso un'organizzazione caratterizzata da flessibilità e dinamicità comporterà, da una parte, una definizione più puntuale dei ruoli in termini di una maggiore autonomia e responsabilità delle diverse funzioni, dall'altra implicherà l'attivazione di meccanismi sempre più raffinati di integrazione, di coordinamento e di controllo.

Come accennato, l'assetto organizzativo della Camera di Commercio di Rieti si articola in un'Area dirigenziale che raccorda le funzioni di due Servizi, "Anagrafico certificativo" e "Contabilità, Provveditorato e Diritto annuale" e di una Unità operativa semplice, l'Ufficio "Fede pubblica e la metrologia legale". Vi è poi un servizio in staff si articola in tre unità operative semplici: Ufficio "Segreteria generale e di Presidenza, Affari generali", Ufficio "Personale, Ciclo della performance, Promozione, Studi e Statistica" e Ufficio "Controllo di gestione, Programmazione e diritto annuale".

Tutte le strutture sono attualmente nella diretta responsabilità del Segretario generale, reclutato nel corso del 2012, che sovrintende all'intera struttura organizzativa ed al personale camerale compiendo tutti gli atti di controllo, organizzazione e gestione del personale medesimo.

A maggior dettaglio si riporta il seguente schema:

➤ **Servizio "Anagrafico certificativo"**

comprendente le seguenti unità operative semplici:

U.O.S. "Marchi e brevetti, commercio estero, ambiente, mediazione";

U.O.S. "Registro imprese – albi, ruoli elenchi, protesti e URP";

con assegnate n. 3 unità di categoria D, n.3 unità di categoria C e n. 1 unità di categoria B.

➤ **Servizio "Contabilità e Provveditorato"**

comprendente le seguenti unità operative semplici:

U.O.S. " Bilancio, trattamento economico e rilevazione presenze del personale"

U.O.S "Provveditorato, servizi tecnici ed informatici implementazione servizi e innovazione tecnologica"

con assegnate n. 3 unità di categoria D, n.1 unità di categoria C .

➤ **U.O.S. “Ufficio per la fede pubblica e la metrologia legale”**

con i seguenti compiti e funzioni :

- Metrologia legale e verifiche;
- Attività di controllo sui prodotti;
- Concorsi a premio;
- Tutela del consumatore, contratti tipo, clausole vessatorie e compromissorie;
- Consulenze su contratti e clausole

“Servizio di staff” che opererà alle dirette dipendenze del Segretario Generale articolato in tre U.O.S:

U.O.S. “Segreteria generale e di presidenza, affari generali”

con i seguenti compiti e funzioni;

- Segreteria degli organi camerali, rapporti con Enti, Istituzioni ed organismi vari;
- Archivio e protocollo informatico;
- Gestione Albo camerale.

U.O.S “Personale, Ciclo della performance, Promozione, Studi e Statistica”

con i seguenti compiti e funzioni:

- Ciclo performance;
- Statistica e Studi;

- Internazionalizzazione;
- Progetti Fondo perequativo;
- Trattamento giuridico e formazione del personale – relazioni sindacali;
- Comunicazione.

U.O.S “Controllo di gestione, Programmazione e diritto annuale”

con i seguenti compiti e funzioni:

- Controllo di gestione;
- Programmazione e Pianificazione;
- Trasparenza e Anticorruzione;
- Diritto annuale.

Al servizio sono assegnate n. 3 unità di categoria D, n. 1 unità di categoria C e n. 1 unità di categoria B.

Le risorse umane

La dotazione organica della Camera di Commercio di Rieti prevede n. 33 unità secondo la seguente articolazione:

Categoria	Dotazione categoria	Personale di ruolo nella categoria	Posti vacanti nella categoria
Dirigenziale	2	1	1
D3 tempo pieno	3	1	2
D1 tempo pieno	11	7	4
C tempo pieno	10	5	5

B3 tempo pieno	4	1	3
B1 tempo pieno	2	3	-1
A	1	0	1
Totale	33	18	15

Il personale in servizio, compreso il Segretario Generale, è pari a 18 unità.

La politica di gestione del personale adottata dalla Camera di Commercio è orientata ad adattare la propria struttura organizzativa alla natura di azienda pubblica erogatrice di servizi in conformità al ruolo che gli interventi normativi richiedono alle Camere di Commercio in termini di sviluppo dei criteri quali la flessibilità, modernità e professionalità.

Il personale viene orientato sempre più in un logica di servizio alle imprese e ai consumatori di tipo aziendalistico. Attraverso un programma di formazione continua si creca di accrescere le conoscenze di tipo amministrativo e normativo, ma anche sviluppare competenze specialistiche, capacità di programmazione, abilità relazionali, capacità di ascolto del mercato, orientamento al risultato e al raggiungimento degli obiettivi.

L'obiettivo è quello di fornire risposte rapide e concrete ai bisogni e alle necessità emergenti dal sistema imprenditoriale e dal territorio. Per fare questo occorre un'organizzazione della struttura più flessibile e orientata alla performance, che superi logiche di carattere burocratico.

Il personale rappresenta il principale stakeholder per affermare il ruolo che l'Ente intende svolgere, in quanto è proprio dalla capacità di programmazione e allineamento funzionale delle risorse umane ai nuovi scenari che la Camera può rispondere in maniera sempre più efficace ai bisogni del territorio ed alle evoluzioni normative.

La responsabilità della valutazione compete alla dirigenza, coadiuvata dai Responsabili di Servizio.

Dati generali sulla gestione del personale interno	
	Anno 2014
Quota media di retribuzione (euro)	28.722,00
Quota media di produttività (euro)	Non erogata
N. progressioni orizzontali	0
N. richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0

Le risorse finanziarie

Principali grandezze del conto economico consolidato della Camera di Commercio di Rieti

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proventi gestione corrente Camera di Commercio	3.536.723,00	3.799.338,00	3.947.782,00	3.814.809,00	4.317.106,03	3.998.335,40	4.287.383,00	3.721.174,00

Dettaglio Proventi Attività tipica Camera di Commercio e Azienda Speciale

	2009		2010		2011		2012		2013		2014*	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Diritto annuale	2.414.903,00	61	2.382.446,70	62,45	2.450.800,25	56,77	2.502.467,84	62,59	2.503.590,00	58,39	2.423.894,00	65,14
Diritti di segreteria e oblazioni	446.741	11	486.150,28	12,74	481.252,91	11,15	446.303,26	11,16	465.679,00	10,86	447.415,00	12,02
Proventi da gestione di servizi	27.804,00	0,7	23.181,85	0,61	81.184,47	1,88	94.516,70	2,36	34.420,00	0,80	30.107,00	0,81
Contributi trasferimenti	1.060.813,00	27	930.445,40	24,39	1.284.238,55	29,75	960.427,95	24,02	1.293.996,00	30,18	819.758,00	22,03
Altri proventi	2.478,00	0,06	-7.415,12	-0,19	19.629,85	0,45	-5.380,35	0,13	-10.302,00	-0,24	0	0

* Preconsuntivo

PRINCIPALI GRANDEZZE DEL CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI RIETI

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Oneri gestione corrente Camera di Commercio	3.703.808	4.317.642	4.169.453	4.518.455,35	4.617.724,77	4.441.609,73	4.329.011,00	4.133.576,00

Fonte: Conto Consuntivo

* Preconsuntivo

Dettaglio oneri Attività tipica Camera di Commercio

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Costi del personale	1.504.269	1.436.763	1.410.874	1.343.239,39	1.183.060,48	1.133.925,46	1.104.328,00	977.682,00
Costi di funzionamento	838.194	957.115	1.273.167	1.284.708,81	1.172.103,57	1.149.109,42	1.103.293,00	1.128.888,00
Interventi economici	696.022	585.297	665.380	664.051,73	1.291.007,16	1.080.716,01	995.640,00	967.110,00

Fonte: Conto Consuntivo

* Preconsuntivo

Prospetto riepilogativo investimenti strutturali e finanziari

Tipologia	Importo investimento							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Investimenti strutturali								<i>preconsuntivo</i>
Manutenzione immobile sede camerale	4.980,00	57.060,00	96.904,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Manutenzione straordinaria immobile sede camerale	0,00	0,00	22.200,00	720,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impianti specifici					566,48	1.694,00	0,00	0,00
Altre attrezzature tecniche	4.079,00	1.098,00	1.488,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impianti speciali di comunicazione	0,00	119.034,00	27.159,00	0,00	1080,00	0,00	513,04	4.106,69
Macchine d'ufficio	0,00	27.282,00	0,00	0,00	0,00	0,00	745,40	2.500,00
Mobili	6.349,00	9.316,00	59.110,00	696,00	967,20	626,78	0,00	0,00
Attrezzature	6.036,00	12.529,00	0,00	0,00	500,00	0,00	-147,54	0,00
Altre immobilizzazioni tecniche	0,00	2.372,00	0,00	4.131,00	3996,46	14.828,31	-12.326,95	0,00
Automezzi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	169,00	0,00	5.666,43	0,00	1.659,20
Studi e ricerche	22.200,00	23.880,00	23.880,00	23.880,00	23.880,00	23.958,00	0,00	0,00
Totale investimenti strutturali	43.644,00	252.571,00	208.541,00	29.596,00	30.990,14	46.773,52	-11.216,05	2.049,84
Investimenti finanziari Partecipazioni/Conferimenti								
Fondazione Teatro Flavio Vespasiano			5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	

Distretto della montagna reatina			19.600,00					
Versamento capitale sottoscritto Tecnocamere			860,00					
Fondazione Sabina Universitas			5.000,00					
Acquisto quota soc. a r.l. Mondimpresa			800,00					
Associazione strada dell' olio	375,00							
Polo Universitario di Rieti "Sabina Universitas"	20.000,00							
Parco scientifico e tecnologico dell' Alto Lazio	5.000,00				453,14			
Isnart		2.000,00						
Dintec					1.000,00			
Borsa Merci Telematica					299,62			
Uniontrasporti						1.000,00		
Tecnoborsa								1.984,00
Totale investimenti finanziari	25.375,00	2.000,00	31.260,00	5.000,00	6.752,76	6.000,00	5.000,00	1984,00
Totale complessivo	69.019,00	254.571,00	239.801,00	34.596,00	37.742,90	52.773,52	- 6.216,05	4.033,84

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 L'Albero della performance

La Camera di Commercio di Rieti, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance".

L'Albero della Performance si presenta, infatti, come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami esistenti tra:

Mission: è la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di Commercio di Rieti opera in termini di politiche e di azioni perseguite;

Vision: è la definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;

Aree Strategiche: sono le linee di intervento che riguardano l'insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera si è data. L'individuazione delle aree strategiche deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Obiettivi strategici: sono la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

Obiettivi Operativi - Piani Operativi: dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità

Obiettivi affidati al personale dirigenziale e/o titolare di P.O.: descrizione degli obiettivi di particolare rilievo che vengono affidati ai dirigenti e/o titolari di P.O. per orientare la loro azione verso il raggiungimento della performance dell'Ente.

3.1.1 La mission e la vision

La Camera di commercio di Rieti, nel pieno rispetto delle funzioni riconosciute agli Enti camerali dalla legge di riforma, intende rafforzare il proprio ruolo di Ente al servizio della collettività, orientato alla promozione dello sviluppo economico del territorio e delle imprese che vi operano, favorendo l'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese, attuando iniziative dirette all'internazionalizzazione, alla formazione, alla diffusione della qualità, all'accesso al credito, alla promozione del commercio elettronico, alla tutela dell'ambiente nell'ambito dell'esercizio dell'impresa, allo sviluppo delle infrastrutture e alla valorizzazione delle risorse del territorio con particolare attenzione alle produzioni tipiche.

Ciò, sia attraverso la realizzazione di iniziative dirette, sia mediante la rete di contatti e relazioni interistituzionali alle quali collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative, nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti istituzionali operanti sul territorio e delle parti economiche e sociali, è possibile massimizzare i risultati ottenuti, sempre interpretando le richieste e i bisogni provenienti dal mondo imprenditoriale che sono in continua evoluzione.

La Camera di Commercio di Rieti intende definire la propria mission sotto una chiave dinamica, in modo tale da essere flessibile e facilmente plasmabile ai cambiamenti del mercato.

In questi anni è, infatti, fondamentale operare anche per far riacquistare fiducia agli imprenditori, fiducia nelle proprie intuizioni, nella forza di volontà e nel desiderio di innovare, nella propria capacità di visione dell'azienda, ma anche fiducia nelle istituzioni che hanno il compito di supportare e accompagnare tutto questo.

La **Vision** della Camera di commercio di Rieti è

“Aprirsi per competere”.

3.1.2 Le Aree strategiche

Nonostante le difficoltà citate, l'orientamento dell'Ente per il 2015 è quello di salvaguardare, seppure con un livello di spesa inferiore rispetto al passato, l'adozione dei progetti e delle iniziative a sostegno delle imprese avviati negli anni precedenti riconducendoli nell'ambito delle quattro aree strategiche che sono state individuate nel programma pluriennale 2012-2016:

AREE STRATEGICHE
1. SVILUPPO IMPRENDITORIALE
2. INTERNAZIONALIZZAZIONE
3. SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE
4. ECONOMICITA' EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE

Per quanto riguarda lo sviluppo imprenditoriale la Camera continuerà ad impegnarsi, anche attraverso un incremento delle sinergie con altri soggetti del sistema locale e camerale, in progetti volti a favorire la crescita del sistema imprenditoriale locale supportando le imprese lungo percorsi virtuosi di crescita ed innovazione che riguardino il modo di fare impresa, dal punto di vista organizzativo, della produzione e dell'orientamento al mercato.

L'obiettivo è stato definito avendo ben chiaro il ruolo essenziale che la Camera di Commercio è chiamata ad assolvere nell'ambito dell'economia locale, in un momento assai critico per la maggior parte dei settori produttivi, ponendosi come interprete ed interlocutore riguardo alle reali esigenze ed alle effettive richieste provenienti dagli operatori economici e dai cittadini/consumatori.

Le limitate risorse di cui il territorio dispone possono produrre risultati apprezzabili per il sistema economico solo se ben finalizzate e concentrate.

3.1.3 I piani e gli obiettivi operativi per l'anno 2015

AREA STRATEGICA 1: SVILUPPO IMPRENDITORIALE				
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori	Valore 2015
1.1: Sostenere l'introduzione di processi di innovazione tecnica, tecnologica, culturale e organizzativa Indicatore: Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico alle iniziative realizzate/ imprese attive al 31/12/anno n Valore $\geq 0,14\%$	1.1.1 Promuovere le reti di impresa	Realizzare iniziative di promozione e diffusione delle reti di impresa	N° seminari/convegni/incontri organizzati sul tema	≥ 1
	1.1.2 Promuovere lo sviluppo sostenibile	Realizzare iniziative in materia di sviluppo sostenibile	N° seminari/convegni/incontri organizzati sul tema	≥ 1
	1.1.3 Tutelare la proprietà industriale	Realizzare iniziative che incentivino l'attività brevettuale e il ricorso allo strumento del marchio rivolte alle associazioni, alle imprese ed ai professionisti	N° seminari/convegni/incontri organizzati sul tema	≥ 1
			Andamento temporale del numero di brevetti e marchi registrati: Nr brevetti e marchi registrati anno n/ nr. brevetti e marchi registrati anno n)	≥ 1
		N° partecipanti ad attività organizzate nell'anno "n"/N° partecipanti ad attività organizzate nell'anno "n-1"	≥ 1	

	1.1.4 Promuovere l'autoimprenditorialità e la diffusione della cultura d'impresa	Realizzare percorsi di crescita della cultura imprenditoriale rivolti a giovani disoccupati, donne, studenti, aspiranti imprenditori e nuove imprese	N° di studenti coinvolti in progetti di alternanza	>=30
			N° di istituti coinvolti in progetti di alternanza	>=5
			N° di iniziative formative, informative e di orientamento realizzate sul tema dell'autoimprenditorialità e dell'autoimpiego	>=3
		Gestire erogazione contributi alle imprese su regolamento	Risorse liquidate per interventi diretti alle imprese erogati su regolamento nell'anno n /risorse stanziare nell'anno n	85%
1.2: Favorire l'accesso al credito delle imprese di minori dimensioni	1.2.1 Promuovere azioni di sostegno al credito	Erogare ai Confidi i contributi previsti da regolamento.	Data di adozione del provvedimento di liquidazione contributi ai confidi	entro 30/06/2015
			Risorse erogate per sostenere la liquidità delle imprese nell'anno n/risorse previste a budget per sostenere la liquidità nell'anno n	90%
	1.2.2 Favorire la crescita della cultura finanziaria	Realizzare dei momenti di confronto tra il mondo bancario e quello associativo, nonché un'attività di formazione e informazione a favore delle imprese sul tema del credito;	Organizzare seminari/incontri coinvolgendo associazioni imprese istituzioni e mondo bancario.	>=1
<p>Indicatore: Grado di utilizzo delle risorse a sostegno della liquidità delle imprese = Risorse erogate per sostenere la liquidità delle imprese nell'anno "n"/Risorse previste a budget per sostenere la liquidità delle imprese nell'anno "n"</p> <p>Valore atteso 90%</p>				

AREA STRATEGICA 2: INTERNAZIONALIZZAZIONE

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori	Valore 2015
<p>2.1 Innalzare il livello di internazionalizzazione del sistema delle imprese locali</p> <p>Indicatori:</p> <p>SVILUPPO TEMPORALE DEL NUMERO DI INIZIATIVE DI PROMOZIONE ANNO N RISPETTO ANNO N-1: N° di iniziative di promozione organizzate dalla Camera di commercio nell'anno "n"-N° di iniziative di promozione organizzate dalla Camera di commercio nell'anno n-1/N° iniziative anno n-1*100 Valore atteso 10%</p> <p>Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione = N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing) nell'anno "n"/N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" /1000 Valore atteso 2</p>	2.1.1 Potenziamento servizi sportelli internazionalizzazione	Svolgere attività di supporto ed assistenza alle imprese sui temi dell'internazionalizzazione, anche con la consulenza specialistica di esperti del settore	Volume di accessi allo sportello	>=50
			N° di consulenze rese in tema di internazionalizzazione	>=10
		Promuovere le attività dello sportello internazionalizzazione	N° di lanci informativi attraverso il sito, la stampa e il CRM	>=5
	2.1.2 Migliorare e rendere più efficaci le strategie di internazionalizzazione	Garantire il rilascio dei certificati di origine entro il giorno successivo a quello di richiesta.	Percentuale di certificati rilasciati entro giorno successivo alla richiesta	>= 90%
		Valutare lo sviluppo temporale del numero di documenti per l'estero rilasciati	Report bimestrale relativo al nr. di documenti per l'estero rilasciati con confronto rispetto allo stesso periodo dell'anno n-1	Sì/no
		Gestire le attività connesse al progetto Expo 2015	Garantire il coordinamento con gli altri partner di progetto	Sì/no
		Gestire le attività connesse al progetto "Sostegno all'internazionalizzazione del sistema produttivo regionale" relativo all'avviso pubblico regionale	Selezione aziende più rappresentative	Sì/no
			Selezione ristoranti italiani in USA	Sì/no
			Gestire partecipazione a eventi di promozione	>=1

AREA STRATEGICA 3: SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori	Valore 2015
3.1: Promuovere e valorizzare le produzioni, tradizioni e cultura locali Indicatore Nr. di iniziative organizzate/promosse anno n / nr. iniziative anno n-1 Valore >1	3.1.1 Organizzare/promuovere un sistema di eventi legati alle principali vocazioni territoriali con potenzialità attrattiva nazionale e internazionale	Organizzare e gestire iniziative di promozione delle produzioni locali;	N° di iniziative di promozione realizzate	>=5
		Organizzare e gestire il workshop internazionale Buy Lazio	Curare organizzazione in collaborazione con Unioncamere Lazio	Si/no
		Organizzare e gestire partecipazione ad Arti e Mestieri Expò	N° partecipanti	>=5
		Sostegno finanziario ad iniziative di promozione del territorio	Grado di utilizzo delle risorse a sostegno delle iniziative di valorizzazione = Risorse erogate nell'anno "n"/Risorse previste a budget nell'anno "n"	90%
3.2: Favorire lo Sviluppo sistema turistico Indicatore: Grado di coinvolgimento delle imprese del tessuto economico locale = N° partecipanti ad attività organizzate nell'anno "n"/(N° di imprese attive al 31/12	3.2.1 Sportello turismo	Gestire le attività dello sportello	Nr. iniziative formative/informative realizzate	>=2
			Nr contatti sportello	>=20
	3.2.2 Promuovere l'offerta turistica del territorio e	Gestire procedura assegnazione	Nr. imprese coinvolte	>=30

dell'anno "n" Valore atteso 0,20%	valorizzarne qualità e tipicità - consolidamento del Marchio di Qualità Ospitalità Italiana	marchio		
--------------------------------------	---	---------	--	--

AREA STRATEGICA 4: ECONOMICITA', EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatore	Valore 2015
<p>4.1: Perseguire la realizzazione di una gestione efficiente, efficace ed all'insegna dell'economicità</p> <p>Indicatore: Acquisizione di risorse aggiuntive: Numero di progetti finanziati da altri enti e istituzioni Valore = 4</p>	4.1.1 Semplificare e rendere più accessibili i servizi camerati	Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico certificativi	N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sosp.)/N° totale protocolli evasi nell'anno "n"*100	>= 75
			N° protocolli del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno "n"/N° totale protocolli Registro Imprese pervenuti nell'anno "n" *100	50%
			Tempo medio di lavorazione pratiche R.I.	6gg.
		Aggiornamento inventario beni mobili e dismissione beni non più utilizzabili	Conclusione delle operazioni	entro il 31/12/2015
		Ottimizzare le procedure di gestione del magazzino nell'ambito del sistema XAC	Conclusione delle operazioni	entro il 30/06/2015
	4.1.2 Accrescere	Migliorare la capacità di riscossione del diritto annuale	Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	75%
			Nr. di comunicati stampa pubblicati in tema di diritto annuale	>=3

	l'efficienza e garantire il contenimento dei costi		Emissione ruolo 2013	entro il 31/10/2015
		Accrescere l'efficienza nelle procedure di pagamento	Tempo medio di pagamento delle fatture passive= Sommatoria gg. che intercorrono tra la data ricevimento e la data mandato di pagamento delle fatture passive pagate nell'anno "n"/N° di fatture passive pagate nell'anno "n"	<=30 gg.
			Percentuale di fatture passive pagate entro 30 giorni nell'anno "n"	90%
			Garantire avvio della procedura di fatturazione elettronica	entro il 31/03/2015
	Contenimento dei costi		Report mensile numero di raccomandate spedite	Si/no
			Riduzione del numero di comunicazioni inviate via raccomandata. Limitate ai soli casi di mancanza dell'indirizzo elettronico del destinatario	- 10%
			N° risme di carta anno n / risme di carta anno n-1	0,90
	Gestione del sistema delle partecipazioni		Adozione dei provvedimenti necessari garantendo il rispetto delle procedure e della tempistica	Si/no

	4.1.3 Favorire lo sviluppo del capitale umano	Promuovere benessere organizzativo e formazione personale	N. incontri con il S.G. per condividere cambiamenti in atto	>=2
			N° partecipanti ad attività formative nell'anno "n"/personale in servizio anno "n"	>=90%
			Gestire procedure di riorganizzazione del personale	Si/no
			Grado di utilizzo delle risorse stanziare per la formazione del personale=Risorse spese per la formazione nell'anno "n"/Risorse previste a budget per la formazione nell'anno "n"	80%
4.2 Comunicazione - Trasparenza - Tutela del mercato	4.2.1 Qualità ed efficacia dell'attività di comunicazione istituzionale	Gestire sito internet	Predisporre report degli aggiornamenti realizzati e visite registrate	nr.6
			Numero di accessi ai sito	monitoraggio
		Migliorare la diffusione di informazioni all'utenza	Grado di utilizzo del sistema CRM = nr. campagne di promozione realizzate nell'anno	>= 100
			Nr. di seminari/convegni/giornate di studio organizzate	>=10
			Numero di comunicati stampa pubblicati nell'anno	100
		Rispetto adempimenti Piano Trasparenza		Garantire rispetto degli adempimenti di pubblicazione degli atti
Attuare il piano della trasparenza	Rispetto adempimenti Piano Trasparenza			Si/no
Indicatori:				
Si/no				

Rispetto adempimenti Piano anticorruzione Si/no	4.2.2 Assicurare la trasparenza e legalità dell'azione amministrativa	Attuare il piano anticorruzione	Rispetto adempimenti Piano anticorruzione	Si/no
			Realizzazione di report semestrali sullo stato di attuazione del piano	Si/no
		Garantire rispetto tempi e modalità per la pubblicazione di atti e provvedimenti all'albo on line	Regolare pubblicazione atti e provvedimenti	Si/no
		Curare adempimenti connessi al potere sostitutivo in caso di inerzia ex art. 2, c. 9 bis della legge 7 agosto 1990 n. 241	Comunicare i procedimenti per i quali non sono stati rispettati i termini di conclusione	entro 30/01/2015
	4.2.3 Promuovere i servizi di giustizia alternativa	Livello di diffusione della media-conciliazione	N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n"	>=40
		Diffondere la conoscenza del servizio mediazione	N° comunicati stampa realizzati	>=2
	4.2.4 Rafforzare l'attività di vigilanza del mercato	Valutare il grado di diffusione dell'attività ispettiva	N° delle visite metrologiche (verifica prima, periodica, collaudo, rilegalizzazione e ispettive) effettuate nell'anno "n"/N° utenti metrici al 31.12 anno "n"	0,17

Tutti gli obiettivi strategici sopra descritti, riferiti all'anno 2015, possono considerarsi a carattere pluriennale e conseguentemente riferibili anche agli anni 2016 e 2017. Si tratta di una previsione che, annualmente, sarà soggetta a rivalutazione anche in base a quello che sarà il nuovo modello organizzativo per la Camera di commercio di Rieti e l'intero Sistema camerale.

Quindi, anche per gli anni 2016 e 2017 la Camera di commercio continuerà ad operare per il conseguimento degli obiettivi strategici che ci si prefigge per il corrente anno, ma ogni ambito strategico di azione si articolerà in progetti ed azioni di intervento destinati a cambiare, allo scopo di rendere il documento un programma “aperto” e le azioni dell’Ente sempre aderenti al mutare delle esigenze ed all’evolversi del contesto socioeconomico di riferimento.