



Camera di Commercio
Rieti

Piano della performance

2013 - 2015

Presentazione del Piano

*Il Piano della performance è il documento di programmazione previsto dall'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, "ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni" come **strumento per assicurare la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance da parte delle Pubbliche Amministrazioni.***

Il documento, redatto in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.

Nell'approcciarsi alla redazione del Piano, la CCIAA di Rieti ha cercato di illustrare i vari contenuti, nel rispetto dei 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.

In un'ottica di attenzione alla performance dell'Ente, anche in termini di rinata consapevolezza del ruolo sociale dello stesso, il documento diventa uno strumento per:

- *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*

La performance organizzativa e l'azione della Camera di Commercio di Rieti rispondono all'esigenza di alimentare costantemente lo sviluppo locale e confermare, quindi, il ruolo di ente al servizio della collettività, che mira a realizzare un programma modulato, secondo logiche flessibili ed innovative, in relazione ed in funzione dell'evoluzione delle richieste e dei bisogni provenienti dal mondo imprenditoriale.

La Camera di Commercio è chiamata a svolgere un ruolo da protagonista nel processo di sviluppo del territorio, favorendo la crescita del sistema produttivo e contribuendo allo sviluppo del territorio reatino tutto, ulteriormente rafforzato per l'espressa previsione contenuta nella legge di riforma.

Fondamentale è il confronto con le organizzazioni imprenditoriali, dei lavoratori e dei consumatori, che rappresentano il necessario ed insostituibile interlocutore dell'Ente camerale, con le quali realizzare iniziative a supporto delle imprese per la crescita del tessuto imprenditoriale, nell'ottica di uno sviluppo organico ed armonico di tutte le sue componenti.

A tale scopo, nell'ambito delle linee programmatiche pluriennali, sono state sviluppate quelle azioni che più di altre consentono di sostenere e promuovere il sistema produttivo utili, nell'immediato, a fronteggiare lo stato di crisi e a predisporre le imprese a cogliere le opportunità che possono scaturire dall'auspicata ripresa.

In linea con le strategie di più lungo periodo in essere, si sono individuati e valorizzati specifici obiettivi e, quindi, specifici progetti e specifiche azioni utili al loro raggiungimento, corrispondenti alle linee strategiche prioritarie da perseguire nel corso del 2013, così come definite nella Relazione Previsionale e Programmatica:

- 1. SVILUPPO IMPRENDITORIALE;**
- 2. INTERNAZIONALIZZAZIONE;**
- 3. SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE;**
- 4. ECONOMICITA', EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE;**

Il Piano della Performance non è concepito, quindi, come un mero esercizio burocratico, finalizzato all'adempimento formale delle disposizioni del DLgs. 150/2009, ma con i suoi contenuti deve rendere chiaro all'esterno gli sforzi organizzativi ed economici posti in essere per conseguire obiettivi sui quali, successivamente, valutare l'operato dell'Ente in termini di efficacia, efficienza e qualità .

Il Piano della Performance diviene, quindi, strumento di trasparenza e successiva accountability nei confronti dei cittadini e degli stakeholder complessivamente considerati.

Indice

La Camera di Commercio di Rieti

1 L'identità

- | | |
|---|---|
| 1.1 Chi siamo - Cosa facciamo - Come operiamo | 4 |
| 1.2 L'Amministrazione in "cifre" | 8 |

2 Analisi del contesto

- | | |
|----------------------------------|----|
| 2.1 Analisi del contesto esterno | 13 |
| 2.2 Analisi del contesto interno | 14 |

3 La Performance organizzativa 27

3.1 L'Albero delle Performance

- | | |
|---|----|
| 3.1.1 La Mission e la Vision | 28 |
| 3.1.2 Le Aree strategiche | 29 |
| 3.1.3 I piani e gli obiettivi operativi per l'anno 2013 | 30 |
| 3.1.4 Obiettivi strategici generali, a carattere trasversale, attribuiti ai titolari di P.O | 40 |

1 L'IDENTITA'

1.1 Chi siamo

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

Per adempiere al meglio alla propria missione istituzionale, l'Ente è parte della rete delle Camere di Commercio in Italia e all'estero, opera in partnership con gli altri organismi e Istituzioni a livello locale e nazionale, collabora con le Associazioni imprenditoriali.

Questa rete di relazioni qualifica la Camera come la porta di accesso per le imprese alla Pubblica Amministrazione e ne fa il punto di incontro tra le attività produttive e lo Stato.

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:

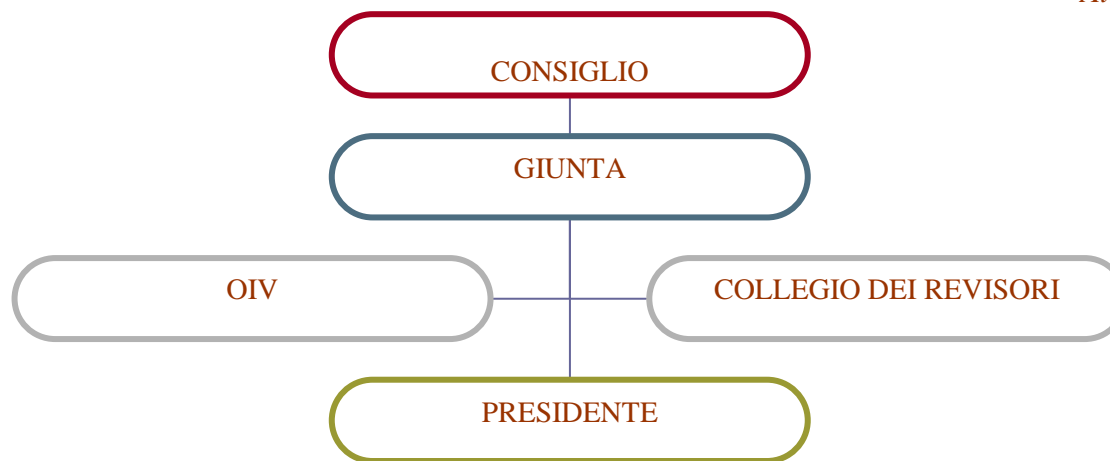
- 4 consiglieri in rappresentanza dell'artigianato,
- 4 consiglieri in rappresentanza del commercio,
- 3 consiglieri in rappresentanza dell'agricoltura,
- 3 consiglieri in rappresentanza dell'industria,

- 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, che sostituisce i precedenti servizi di controllo interno e svolge attività di controllo strategico sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance.

ASSETTO ISTITUZIONALE



La struttura amministrativa della Camera, recentemente riorganizzata, 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 uffici di staff che operano alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

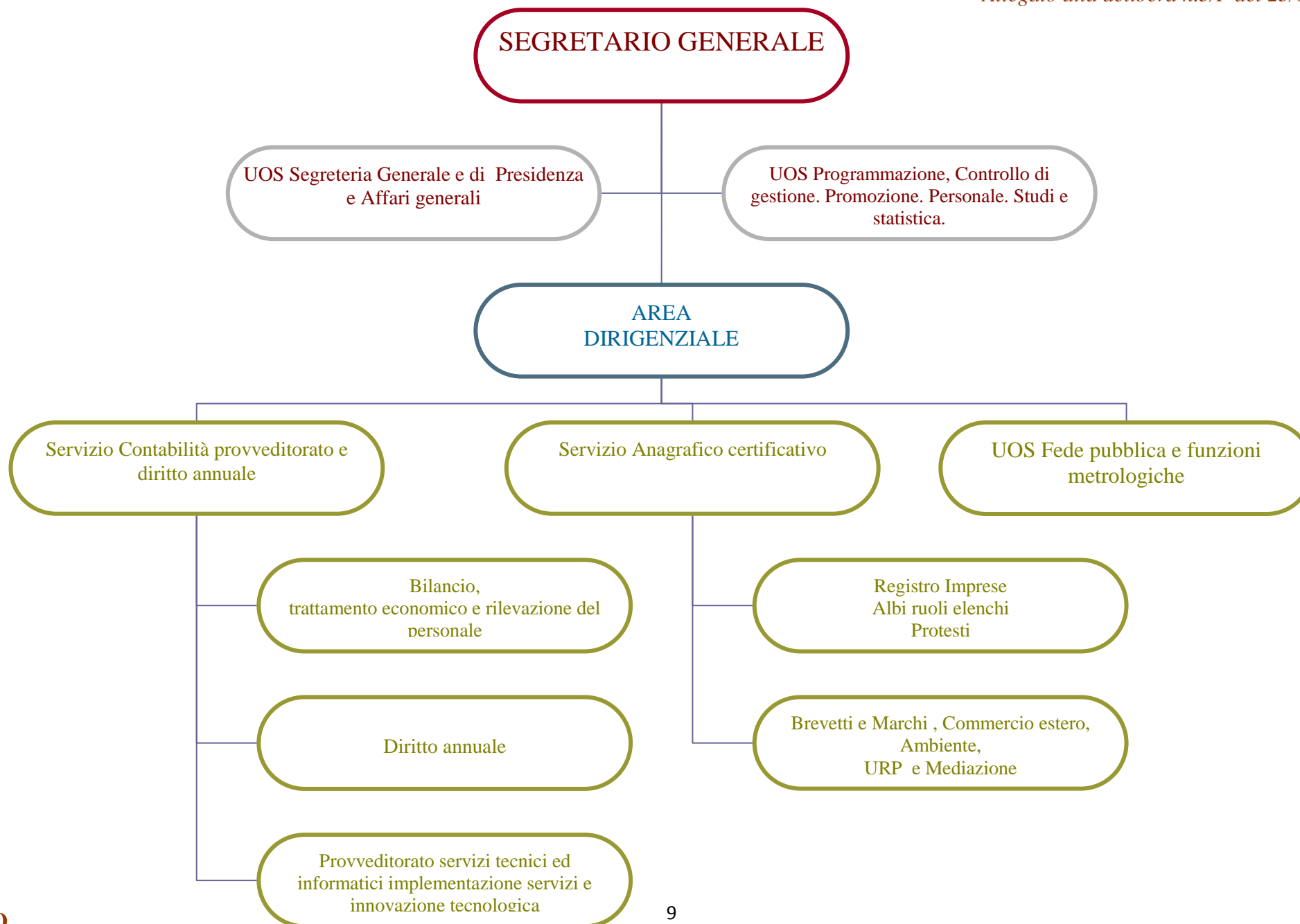
L'Area dirigenziale raccorda le funzioni dei servizi **“Contabilità Provveditorato e Diritto annuale”** e **“Anagrafico certificativo”**, nonché di una unità operativa semplice, l'Ufficio la **“Fede pubblica e la metrologia legale”**.

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.

Gli Uffici in posizione di staff sono:

- Ufficio **“Segreteria generale e di Presidenza, Affari generali”**;
- Ufficio **“Programmazione, Controllo di gestione, Ciclo delle performance, Personale, Promozione, Statistica e Studi”**;

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 di Rieti svolge, in sintesi, le seguenti attività:

- Attività amministrative: tenuta del Registro Imprese, Albi, Elenchi e Ruoli, Registro protesti attività certificativa;
- Attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico, supporto all'internazionalizzazione e produzione e diffusione dei dati sull'economia locale;
- 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 Come operiamo

Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma 580 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di commercio italiane, le Camere di commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di commercio di Rieti, quindi, opera come parte integrante di un Sistema, che offre opportunità assai preziose, funzionali non solo alla realizzazione delle strategie camerale, ma anche allo sfruttamento di economie di scala per l'efficienza gestionale.

I rapporti di collaborazione che la CCIAA di Rieti ha attivato, negli anni, coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.

La Camera di Commercio di Rieti ispira, infatti, la propria attività alla gestione sinergica e integrata delle competenze amministrative con le altre istituzioni pubbliche e private operanti sul territorio. Preziosa è stata, in questi anni, la collaborazione con altri Enti pubblici quali i Comuni della provincia, anche nella prospettiva dell'avvio dello Sportello Unico Attività Produttive, l'INPS, l'INAIL e l'Agenzia delle Entrate, nonché con gli Ordini professionali al fine di semplificare gli adempimenti amministrativi da parte delle imprese.

Ogni iniziativa posta in essere tende a coinvolgere gli altri attori dello sviluppo economico presenti sul territorio provinciale: le Associazioni di categoria, il Parco Scientifico, il Consorzio Universitario, il Distretto della montagna, gli Enti Locali ecc., inquadrandosi, ove possibile, nell'ambito delle linee programmatiche Regionali e dell'Unioncamere Nazionale e Regionale.

Nello svolgimento della propria attività la Camera si avvale, inoltre, dell'attività della propria "Azienda Speciale", un organismo strumentale dell'Ente camerale, dotato di soggettività tributaria costituito nell'ambito delle politiche di perseguimento delle finalità istituzionali in base a quanto previsto dal D.P.R. n.254 del 2005.

1.4 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 31/12/2012 sono 21 i dipendenti in servizio incluso il segretario generale, pari al 61,8% della dotazione organica.

Profilo qualitativo del personale		
CCIAA	Dirigenti	1
	Impiegati	20
	Totale	21
Azienda Speciale Centro Italia	Totale Personale	6

Composizione del personale per categoria professionale			
CCIAA	Impiegati	A	0
		B	5
		C	6
		D	9
	Dirigenti		1
	TOTALE		21

Composizione del personale per fasce di età	
20-29	0
30-39	2
40-49	5
50-59	10
60 e oltre	4
	21

Le risorse finanziarie principali grandezze economiche

	Camera di Commercio		Azienda Speciale	
	Pre-consuntivo 2012	Previsione 2013	Pre-consuntivo 2012	Previsione 2013
Proventi Gestione corrente	3.952.918,17	4.050.047,63	321.074,64	339.710,00
Oneri Gestione corrente	4.578.054,23	4.074.402,63	318.532,84	339.710,00

Dettaglio Oneri correnti

	Camera di Commercio		Azienda Speciale	

	Pre-consuntivo 2012	Previsione 2013	Pre-consuntivo 2012	Previsione 2013
Spese per il personale	1.182.588,11	1.121.733,33	200.889,51	235.600,00
Spese di funzionamento	1.215.989,08	1.278.053,67	72.664,55	75.400,00
Interventi economici	1.118.039,32	666.637,51	8.523,52	10.000,00
Ammortamenti e accantonamenti	1.061.437,00	1.007.978,12	4.418,71	2.210,00

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, rappresenta 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.

Si riporta di seguito l'elenco delle partecipazioni possedute dalla CCIAA di Rieti al 31.12.2012

Principali società del sistema locale e camerale partecipate dalla camera di commercio		
Società	Attività	Quota/ Valore della partecipazione (%)
POLO UNIVERSITARIO DI RIETI	Formazione universitaria	3,255 %
MONTAGNA REATINA	Azioni di animazione e promozione del territorio montano	16,333%
PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO ALTO LAZIO SOC. CONS.P.A. RIETI	Attività di promozione di progetti di innovazione tecnologica	105,00
FONDAZIONE IG STUDENT	Attività di formazione permanente	In liquidazione
CONSORZIO NUCLEO INDUSTRIALE	Attività di sostegno alle attività produttive della provincia	13.380,93
FONDO PREVENZIONE ANTIUSURA	Aiuti alle imprese con problemi legati all'usura	25.822,84
ASSOC. STRADA DELL' OLIO E PRODOTTI TIPICI	Valorizzazione produzione olivicola della provincia	500,00
FONDAZIONE TEATRO FLAVIO VESPASIANO	Sostegno per l'attività teatrale al fine di promuovere l'attrattiva turistica di Rieti	15.000,00
ASCOM FIDI	Garanzia fidi	180.665,53
CONFIDI LAZIO	Garanzia fidi	237.294,27
FIDIMPRESA	Garanzia fidi	150.723,72
COOP ARTIGIANA DI GARANZIA	Garanzia fidi	159.562,26
ATENA	Agenzia territoriale energia e ambiente	1.032,91
TECNOSERVICECAMERE SCPA	Assistenza e consulenza nei settori tecno progettuali, supporto alle CCIAA	554,84
MONDIMPRESA SCRL	Assistenza e consulenza alle politiche dell'internazionalizzazione	800,00
JOB CAMERE SRL	Somministrazione e ricerca personale	9,00
IC OUTSOURCING SCRL	Fornitura servizi vari	5,58
DINTEC	Consulenza aziendale	1000,00
BMT	Borsa merci telematica	299,62
UNIONTRASPORTI		1000,00

2 ANALISI DEL CONTESTO

2.1 Analisi del contesto esterno ed istituzionale

Il 2011 e il 2012 sono stati anni tutt'altro che semplici per l'economia reatina: rispetto al 2010, il Pil provinciale ha registrato un calo, a prezzi correnti (quindi incorporando anche l'inflazione), del 4,2%, evidenziando un andamento solo parzialmente coerente rispetto all'economia nazionale nel suo insieme, che è cresciuta dell'1,7% nominale.

Nel medio periodo, il 2008 – 2011, il Pil provinciale si è ridotto dello 0,4% medio annuo, mentre a livello regionale l'andamento è stato favorevole, con una crescita (a prezzi correnti) dell'1,4% (0,1% su scala nazionale).

Ci si trova di fronte alla fine di un ciclo economico di lungo periodo che si sovrappone al ciclo recessivo esogeno: agli squilibri stratificati dell'economia reatina, si aggiungono le difficoltà tipiche della crisi attuale (crisi di liquidità, ingessamento dei pagamenti, rigidità creditizia, inflazione, lavoro).

In particolare, proprio il 2012 si sta presentando come l'anno più duro per Rieti: in ragione della sua scarsa apertura internazionale, Rieti ha subito in misura minore, rispetto al resto del Paese, gli effetti della contrazione del commercio mondiale del 2009, ma la stessa scarsa apertura internazionale non ha consentito all'economia sabina di beneficiare della ripresa degli scambi internazionali del 2010/2011. Anche se nel 2011 l'export provinciale ha segnato una lieve crescita (+2,1%, soprattutto grazie all'incremento delle vendite sull'estero dell'industria delle macchine per impiego generale e dell'industria alimentare, nonché del comparto dell'abbigliamento) ciò non ha avuto un impatto significativo sul Pil, atteso che le esportazioni rappresentano solo il 4,5% della ricchezza prodotta in provincia, e che lo squilibrio persistente di bilancia commerciale fa sì che il canale estero sottragga, anziché incrementare, risorse alla crescita economica locale.

Di fatto, Rieti sta vivendo il ciclo macroeconomico recessivo con un gap temporale di ritardo rispetto al resto del Paese: anziché aver subito il punto di minimo nel 2009, per poi beneficiare di una sia pur insoddisfacente stabilizzazione del ciclo, come verificatosi per l'economia italiana nel suo insieme, il punto più basso della crisi viene raggiunto, da Rieti, proprio tra la fine del 2011 e il primo semestre 2012.

A testimonianza di ciò, sul versante del mercato del lavoro, il 2011 e il 2012 si caratterizzano per una flessione occupazionale importante, che è proprio la conseguenza del ritardo con cui l'economia reatina ha subito gli effetti della crisi economica globale. L'occupazione provinciale nel 2011 è diminuita del 4,4% rispetto all'anno precedente, a fronte del - 0,2% registrato su base regionale e della sostanziale stagnazione su scala nazionale.

Inoltre, si è registrato un consistente incremento delle ore di Cassa Integrazione complessivamente erogate (nel 2011: Rieti +55%; Italia -18,8%), nonché una sottoutilizzazione della forza lavoro (solo il 68,3% degli occupati lavora almeno 30 ore settimanali rispetto alla media Italia 71%). Tali aspetti si riflettono sul monte delle retribuzioni percepite in provincia e, di conseguenza, sui consumi interni.

Nel periodo 2007 - 2011, ovvero nell'arco complessivo dell'attuale fase di crisi economica, il mercato del lavoro reatino registra 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.

Accanto alla recessione produttiva ed occupazionale, si registra anche una riduzione del numero di imprese.

Gli elementi di fragilità strutturale alla radice di tali risultati sono sia di natura strettamente economica che sociale. Sono i principali settori di specializzazione ad aver sperimentato dinamiche avverse: nell'industria delle costruzioni vi sono evidenze di rallentamento manifestate non solo, dalla contrazione del numero di imprese, ma anche dalla riduzione di posti di lavoro.

L'agricoltura è in sofferenza, schiacciata da una competitività di costo e dalla riduzione dei consumi alimentari, per cui anche in tale settore si riduce la consistenza imprenditoriale, evidenziando una crisi dell'intera filiera, poiché coinvolge anche l'industria di trasformazione alimentare, che accusa una flessione del numero di attività produttive.

Il settore manifatturiero ha registrato variazioni negative per tutti gli indicatori, compresa l'occupazione e gli investimenti.

Le variazioni dei principali indicatori delle imprese artigiane, infine, mostrano in generale una situazione peggiore di quella delle imprese non artigiane; fanno eccezione gli investimenti, che nel settore dell'artigianato sono cresciuti del +0,6% e l'occupazione, che è diminuita in misura inferiore.

I settori emergenti ad elevata potenzialità, come il turismo, specie nella sua configurazione integrata e di filiera con le attività agricole, agroalimentari e dell'artigianato tipico, sono invece ancora insufficientemente valorizzati. Le risorse storiche, culturali, religiose, enogastronomiche ed ambientali del territorio, associate alla vicinanza fisica al polo romano possono costituire un importante *driver* di sviluppo, anche mediante il coinvolgimento di *tour*

operator. In particolare, l'indice di internazionalizzazione turistica della provincia è ancora molto contenuto (stranieri su totale arrivi: Rieti 12,1%, Italia 44,3%), a danno della spesa effettivamente sostenuta sul territorio.

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 (che incidono per il 49% sulla formazione complessiva del Pil) e dalla spesa delle Pubbliche Amministrazioni (che incide per circa il 28%), mentre il ruolo degli investimenti privati (25% circa di incidenza) è meno rilevante ed il contributo del commercio estero è negativo (sottraendo alla crescita circa il 2%), stante il cronico deficit della bilancia commerciale.

Questo modello, dunque, impedisce all'economia reatina di sfruttare la ripresa del volume del commercio internazionale, 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. Intanto 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 (1,8 punti percentuali rispetto alla media nazionale) sia, e soprattutto, nel comparto delle famiglie (2,2 punti); tassi che determinano una minore propensione all'investimento, ed in una penalizzazione competitiva per le imprese che decidono comunque 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.

La stessa prevalenza di banche di piccola dimensione e di mercato localistico non è garanzia di un superamento dei vincoli alla quantità di credito offerto indotti da Basilea 2, ed al tempo stesso non contribuisce a rendere l'accesso al credito meno costoso.

Stante uno scenario così denso di difficoltà, è fondamentale che l'Ente camerale, con i suoi organi appena rinnovati e con il segretario generale appena nominato, individui e progetti interventi volti a sostenere l'economia locale, sia nel breve termine, che in un'ottica di medio periodo.

Importante sarà l'effettiva collaborazione con le associazioni di categoria, le altre amministrazioni locali ed il comune capoluogo, allo scopo di contribuire, ognuno per la propria parte, al progresso ed allo sviluppo della comunità provinciale, consolidando i rapporti tra i cittadini e le istituzioni e assicurando le condizioni per una ripresa dell'economia locale.

Nel contesto attuale, i divari di benessere tra i territori, nello scenario nazionale, anziché ridursi si vanno ampliando.

Rispetto a cinque anni fa, l'agenda delle riforme del Paese non è cambiata, anzi, semmai si sono aggiunti capitoli importanti sul fronte della credibilità della sfera pubblica.

Dopo una prima fase tutta centrata sulla gestione dell'emergenza finanziaria, si sono varati alcuni atti formali, che dovrebbero contribuire a cambiare il volto del Paese.

Dopo una prima valutazione delle proposte di rivisitazione delle maglie istituzionali, non si può non sottolineare l'inadeguatezza di una serie di interventi che, pur avendo il fine condivisibile di efficientare la struttura amministrativa dello Stato, si stanno realizzando senza manifestare la necessario sensibilità e producendo il risultato di depotenziare i territori tradizionalmente più deboli. Pur condividendo la necessità di un riassetto dell'attuale architettura istituzionale la Camera di commercio ritiene, infatti, che sia importante intervenire con operazioni mirate che non producano l'effetto di vanificare i processi di sviluppo intrapresi dalle comunità locali.

Le imprese sono particolarmente interessate a promuovere interventi che consentano di realizzare mercati più aperti e concorrenziali, per tagliare drasticamente la foresta burocratica in cui ci muoviamo, per un mercato del lavoro più dinamico e capace di attrarre investimenti produttivi dal resto del mondo.

In questo contesto, il ruolo delle Camere di Commercio è destinato a crescere. Non a ridursi. In particolare, quello della Camera di Commercio di Rieti, dovrà essere tale da evitare che il territorio, e le sue imprese, con ciò che ne consegue, non si aggancino al vagone dell'immane ripresa che seguirà il tempo della crisi.

Dovranno esser date risposte più rapide ed efficaci alle esigenze di imprese chiamate a cambiare per sopravvivere. Pronti, anche come istituzione, a cambiare pelle e rivedere il modo di funzionare, modificare gli assetti organizzativi, interpretando lo spirito del richiamo del Presidente della Repubblica al cambiamento: *“Bisognerà cambiare molte cose nel modo di governare, nel modo di produrre e di lavorare, nel modo di vivere e di comportarsi di tutti noi”*.

Il Programma che la Camera intende realizzare, per il prossimo quinquennio parte da questa forte presa di coscienza da parte di tutti.

L'impegno è quello di valorizzare il ruolo della presenza camerale nel disegno delle politiche di sviluppo a tutti i livelli di governo territoriale, facendo leva sul peso del Sistema camerale fondato sulla stretta relazione con il mondo della rappresentanza.

Oggi, più che mai, la Camera di commercio è un'istituzione indispensabile per contribuire a disegnare politiche a misura di impresa e per metterle in atto con successo.

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 21 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 10 unità.

Tale situazione di contingentamento delle risorse, risultato della stringente normativa in materia di turn over, che di fatto penalizza le piccole entità minandone l'efficienza operativa, è stata in parte mitigata dal supporto operativo dell'Azienda Speciale Centro Italia Rieti, grazie alle politiche di dimensionamento del personale perseguite nel 2011.

L'età media del personale in servizio è di anni 51, il 57,1% dei dipendenti è di sesso femminile.

All'interno del personale in servizio il 38,1% è in possesso di una laurea ed il 47,6% di un diploma di istruzione di scuola media di secondo grado.

Nel corso degli ultimi anni, è molto cambiato il modo di lavorare all'interno della Camera di Commercio, le funzioni si sono accresciute e rinnovate, il rapporto con l'utente si è fatto sempre più "invisibile e intangibile" e le richieste di semplificazione sono divenute più pressanti.

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. Occorrerà 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 formazione diventa una leva fondamentale, quale strumento che stimoli e favorisca il cambiamento della cultura organizzativa delle persone coinvolte.

L'obiettivo è quello di proseguire nel processo già avviato, affinché il cambiamento venga compreso e interiorizzato da tutto il personale, con il risultato di ampliarne le competenze e le conoscenze, fornendo gli strumenti necessari per svolgere le nuove funzioni con maggiore partecipazione e responsabilizzazione.

La graduale scomparsa delle tradizionali attività di sportello comporterà, infatti, la necessità di formare e riqualificare il personale, definendo nuovi profili professionali, visto che ambiti di intervento quali l'internazionalizzazione, l'informazione economica, la tutela del consumatore, la promozione del territorio, saranno sempre più importanti nell'orientare le scelte strategiche dei prossimi anni.

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.

Anche l'attività dell'Organismo Interno di Valutazione sarà essenziale nel corso del nuovo mandato degli amministratori, per definire obiettivi gestionali strettamente connessi con i programmi individuati dal Consiglio, prefissare degli standard ed evidenziare eventuali scostamenti delle attività e dei risultati rispetto a quanto prefissato.

Ciò consentirà ad amministratori e dirigenza di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali, individuando altresì eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

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 sono poi due unità di staff: l'ufficio "Segreteria generale e di Presidenza, Affari generali" e l'Ufficio "Programmazione, Controllo di gestione, Ciclo delle performance, Promozione, Personale, Statistica e Studi".

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.4 unità di categoria C e n. 1 unità di categoria B.

➤ **Servizio "Contabilità, Provveditorato e Diritto annuale"**

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"

U.O.S "Diritto Annuale"

con assegnate n. 4 unità di categoria D, n.1 unità di categoria C e n.1 unità di categoria B.

➤ **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

con assegnata n. 1 unità di categoria D.

Uffici di Staff ricadenti nella diretta responsabilità del Segretario Generale:

Si articolano in due differenti strutture:

➤ **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.

con assegnate n. 1 unità di categoria D e n.1 unità di categoria B.

➤ **U.O.S Programmazione, Controllo di gestione, Ciclo delle performance, Personale Statistica e Studi**

con i seguenti compiti e funzioni :

- Controllo di gestione;
- Programmazione e Pianificazione;
- Ciclo delle performance;

- Statistica e Studi;
- Internazionalizzazione;
- Progetti Fondo perequativo;
- Comunicazione;
- Trattamento giuridico e formazione del personale - relazioni sindacali;
- Monitoraggio e coordinamento con le attività dell'Azienda Speciale.

con assegnate n. 1 unità di categoria D e n.1 unità di categoria C.

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	2	1
D1 tempo pieno	11	8	3
C tempo pieno	10	6	4
B3 tempo pieno	4	2	2
B1 tempo pieno	2	3	-1
A	1	0	1
Totale	33	21	11

Il personale in servizio, compreso il Segretario Generale, è pari a 21 unità.

Le disposizioni normative degli ultimi anni, fissando rigidi vincoli in materia di assunzioni, hanno ostacolato la copertura dei posti vacanti tramite le procedure selettive previste dalla norma.

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 2011
Quota media di retribuzione (euro)	33.433,22
Quota media di produttività (euro)	4.835,80
N. progressioni orizzontali	0
N. richieste di trasferimento ad altre amministrazioni	0

Il benessere organizzativo

La Camera di Commercio di Rieti è da sempre attenta al benessere organizzativo sia con stretto riferimento al luogo di lavoro e alle postazioni di lavoro di ciascun dipendente, sia con riferimento agli aspetti operativo-funzionali che a quelli più propriamente di relazione sia all'interno dell'Ente che al suo esterno. Nel corso dell'anno si procederà alla realizzazione di una indagine sul personale dipendente al fine di rilevare il grado di benessere organizzativo.

Peraltro l'Ente condivide l'importanza di pervenire alla valutazione dell'impatto che la continua riorganizzazione del lavoro ha non solo sulla struttura, sulle procedure e sui servizi agli utenti, ma anche sull'immagine, sul clima relazionale e sui valori adottati. Tutto ciò risponde peraltro agli orientamenti della recente normativa in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni; tali orientamenti prevedono infatti la realizzazione di indagini periodiche volte a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione dei propri superiori.

Le risorse finanziarie

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Proventi gestione corrente Camera di Commercio	3.351.878	4.203.083	3.536.723	3.799.338	3.947.782	3.814.809	4.317.106,03	3.952.918,17

Nel corso del quinquennio 2005-2010, sulla base dei consuntivi approvati emerge un trend piuttosto costante, con un picco nell'anno 2006 connesso all'emissione del ruolo diritto annuale 2002-2005, e nel 2011 per incremento delle entrate per servizi e del contributo da parte del Fondo perequativo Unioncamere.

Dettaglio Proventi Attività tipica Camera di Commercio e Azienda Speciale

	2007		2008		2009		2010		2011		2012*	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%

Diritto annuale	2.471.085	70	2.424.523	64	2.414.903	61	2.382.446,70	62,45	2.450.800,25	56,77	2.458.500,00	62,19
Diritti di segreteria e oblazioni	446.865	13	475.520	13	446.741	11	486.150,28	12,74	481.252,91	11,15	433.800,00	10,97
Proventi da gestione di servizi	18.229	0,5	40.891	1	27.804	0,7	23.181,85	0,61	81.184,47	1,88	96.205,00	2,43
Contributi trasferimenti	577.259	16	864.036	23	1.060.813	27	930.445,40	24,39	1.284.238,55	29,75	982.054,14	24,84
Altri proventi	23.283	0,6	5.633	0,1	2.478	0,06	-7.415,12	- 0,19	19.629,85	0,45	- 17.640,97	0,43

* *Preconsuntivo*

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

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Oneri gestione corrente Camera di Commercio	2.741.722	4.120.517	3.703.808	4.317.642	4.169.453	4.518.455,35	4.617.724,77	4.578.054,23

Fonte: Conto Consuntivo

* *Preconsuntivo*

Dettaglio oneri Attività tipica Camera di Commercio

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Costi del personale	1.197.468	1.717.183	1.504.269	1.436.763	1.410.874	1.343.239,39	1.183.060,48	1.182.588,11

Costi di funzionamento	757.859	833.015	838.194	957.115	1.273.167	1.284.708,81	1.172.103,57	1.215.989,08
Interventi economici	786.395	635.936	696.022	585.297	665.380	664.051,73	1.291.007,16	1.118.039,32

*Fonte: Conto Consuntivo
* Preconsuntivo*

Prospetto riepilogativo investimenti strutturali e finanziari

Tipologia	Importo investimento							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Investimenti strutturali								preconsuntivo
Manutenzione immobile sede camerale						0,00	0,00	0,00
	84.270,00	18.885,00	4.980,00	57.060,00	96.904,00			
Manutenzione straordinaria immobile sede camerale								
	0,00	0,00	0,00	0,00	22.200,00	720,00	0,00	0,00
Impianti specifici							566,48	0,00
Altre attrezzature tecniche								
	17.745,00	18.016,00	4.079,00	1.098,00	1.488,00	0,00	0,00	0,00
Impianti speciali di comunicazione								
	0,00	0,00	0,00	119.034,00	27.159,00	0,00	1080,00	0,00
Macchine d'ufficio								
	0,00	0,00	0,00	27.282,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobili								
	7.874,00	0,00	6.349,00	9.316,00	59.110,00	696,00	967,20	1500,00
Attrezzature								
	1.800,00	3.720,00	6.036,00	12.529,00	0,00	0,00	500,00	500,00

*Piano della performance 2013-2015
Allegato alla delibera n.3/I del 25/01/2013*

Altre immobilizzazioni tecniche	209,00	0,00	0,00	2.372,00	0,00	4.131,00	3996,46	15884,26
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	0,00	0,00	169,00	0,00	0,00
Studi e ricerche	0,00	16.200,00	22.200,00	23.880,00	23.880,00	23.880,00	23.880,00	23.958,00
Totale investimenti strutturali	111.898,00	56.821,00	43.644,00	252.571,00	208.541,00	29.596,00	30.990,14	41.842,26
Investimenti finanziari Partecipazioni/Conferimenti								
Fondazione Teatro Flavio Vespasiano					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								1000,00
Totale investimenti finanziari	0,00	0,00	25.375,00	2.000,00	31.260,00	5.000,00	6.752,76	6.000,00
Totale complessivo	111.898,00	56.821,00	69.019,00	254.571,00	239.801,00	34.596,00	37.742,90	

Andamento valore partecipazioni finanziarie (sistema patrimonio netto)

Partecipazione	Valore nominale	Valore partecipazione							
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tecnoholding scpa	985,92	7.552,18	8029,60	12.425,05	12.425,05	13.068,18	16.031,62	13.068,18	13.068,18
Infocamere scpa	437,10	1.179,52	1.289,90	1.318,04	1.318,04	674,91	1015,88	674,91	674,91
Tecnoborsa scpa	516,00		498,89	498,89	498,89	498,89	509,18	498,89	498,89
Filas spa				1.250,00	1.250,00	0	0	0	0

*Piano della performance 2013-2015
Allegato alla delibera n.3/I del 25/01/2013*

Polo Universitario "Sabina Universitas"				20.000,00	20.000,00	20.000,00	35.180,73	35.000,00	35.000,00
Fondazione Sabina Universitas *						77.645,69	77.645,69	77.645,69	77.645,69
Retecamere	10,00		16,64	17,90	17,90	17,90	18,54	17,90	17,90
Agroqualità	7.337,37		6.583,79	3.309,76	3.309,76	3.309,76	7.091,67	3.309,76	3.309,76
IG Student *	250,00		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Montagna Reatina srl	19.600,00					19.600,00	19.600,00	7.488,02	7.488,02
Parco Scientifico e Tecnologico	5.000,00			3.750,00	3.750,00	5.000,00	1.312,82	105,00	105,00
Isnart	2.000,00				2.000,00	2.000,00	2.118,91	2.000,00	2.000,00
Tecnoservicecamere	554,84				63,91	923,91	554,84	554,84	554,84
Job camere srl	9,00					9,00	13,05	9,00	9,00
Ic Outsourcing srl	5,58					5,58	10,91	5,58	5,58
Mondimpresa srl	800,00					800,00	855,24	800,00	800,00
Totale	36.951,83	9.209,12	16.356,54	42.569,65	44.633,56	65.908,14	84.313,40	141.177,78	141.177,78
Consorzio Nucleo Industriale						13.380,93	13.380,93	13.380,93	13.380,93
Fondo Prevenzione antiusura						25.822,84	25.822,84	25.822,84	25.822,84
Ass.ne strada dell'olio e dei prodotti tipici						500,00	500,00	500,00	500,00

Fondazione Teatro Flavio						5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00
Dintec								1.000,00	1.000,00
Borsa merci telematica								299,62	299,62
Uniontrasporti									1.000,00
* in liquidazione									

3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 L'Albero della performance

La Camera di Commercio di Rieti, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, 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 o Linee 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

Il programma strategico per il mandato 2012 – 2016 della Camera di commercio di Rieti si focalizza intorno a QUATTRO AREE fondamentali, che sintetizzano le linee di azione sulle quali fondare lo sviluppo economico del prossimo futuro della provincia di Rieti.

Ogni ambito strategico di azione si articola in progetti di intervento, la cui elencazione è, per sua natura, soggetta a trasformazioni allo scopo di rendere il documento un programma “aperto” e le azioni dell'ente sempre aderenti al mutare delle esigenze e all'evolversi del contesto socioeconomico di riferimento.

In particolare, traendo spunto dalle indicazioni fornite nel documento con il quale, lo scorso luglio, in occasione del rinnovo degli organi camerali, il Presidente indicava le priorità per il prossimo quinquennio, e considerate le funzioni attribuite per legge alle camere di commercio, è stato possibile sintetizzare alcuni ambiti strategici riassunti nello schema sottostante:

AREE STRATEGICHE	Risorse necessarie
1. SVILUPPO IMPRENDITORIALE	48.332,00 siri 46.750,00 green economy 76.380,00 siri 100.000,00 confidi 90.000,00 contributi alle imprese 4.000,00 marchi e brevetti
2. INTERNAZIONALIZZAZIONE	62.820,00 siaft matricole
3. SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE	73.500,00 sportello turismo 73.000,00 dieta mediterranea
4. ECONOMICITA' EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE	

Nell'ambito delle azioni che la Camera di Commercio metterà in campo non possono essere trascurate, oggi in maniera particolare, tutte quelle volte ad accrescere l'efficienza della gestione, attraverso una razionalizzazione dei costi ed una maggiore efficienza nella riscossione delle entrate, realizzabile sia

attraverso il consolidamento delle procedure per la riscossione del Diritto Annuale, sia attraverso il potenziamento di azioni volte all'acquisizione di risorse aggiuntive.

L'attività svolta dalla Camera di commercio di Rieti si è fortemente caratterizzata, negli ultimi tempi, sia per l'impegno profuso al fine di acquisire risorse aggiuntive attraverso la realizzazione di progetti finanziati a livello ministeriale, sia per i tentativi di riorganizzazione dei processi di spesa al fine di contenere i costi di funzionamento con lo scopo di accrescere, in modo costante, le risorse destinate agli interventi economici.

Nel corso degli ultimi anni, come previsto dalle norme sulla finanza pubblica, è stata, infatti, riservata una notevole attenzione al contenimento dei costi di struttura, cioè di quei costi connessi al normale svolgimento delle attività dell'ente, meglio conosciuti come costi di funzionamento.

Per il 2013 si intende continuare in tale direzione anche nella necessità di limitare le spese nell'ambito dei provvedimenti governativi, messi in campo nel corso del 2012, relativi alla spending review.

Un importante passo verso il contenimento dei costi è rappresentato dall'approvazione, avvenuta nel corso del 2012, di quattro convenzioni con altre Camere di Commercio del Lazio attraverso le quali si persegue l'obiettivo di ridurre i costi sostenuti, dagli Enti coinvolti, per lo svolgimento di specifiche attività che d'ora in avanti verranno esercitate in forma associata.

L'esercizio associato di tali funzioni consentirà di realizzare, non solo, un contenimento dei costi, ma il mantenimento di un già adeguato standard di qualità dei servizi offerti alle imprese del territorio, e favorirà l'implementazione di alcuni servizi in realtà territoriali ove sino ad oggi non erano stati sviluppati, con l'obiettivo di rendere il più uniformi possibile le prestazioni su tutto il territorio regionale ottenendo anche economie di scala.

Si tratta nello specifico dello svolgimento in forma associata di alcuni dei compiti connessi alle seguenti attività:

- vigilanza e controllo sull'etichettatura e conformità dei prodotti e servizi di metrologia legale;
- vigilanza e controllo sui prodotti;
- predisposizione di contratti tipo e forme di controllo sulla presenza di clausole inique;
- programmazione della formazione dei dipendenti camerali.

Un'ulteriore strada che si intende percorrere, per favorire il contenimento dei costi della struttura, è rappresentata dalla sempre maggiore dematerializzazione dei procedimenti, con tutti i vantaggi che il minor utilizzo della carta permette di realizzare.

Particolare importanza viene inoltre riservata nel veicolare le comunicazioni e i procedimenti attraverso l'uso della Posta elettronica certificata, il cui possesso e la cui pubblicità sono divenuti obbligatori per tutte le imprese italiane anche costituite in forma individuale. Il provvedere alla trasmissione in formato elettronico e mediante Pec a tutta la platea degli interlocutori, pubblici e privati, interni ed esterni, in possesso dello strumento permette di rendere più economico e rapido il dialogo con gli interlocutori dell'Ente.

3.1.3 I piani e gli obiettivi operativi per l'anno 2013

AREA STRATEGICA 1: SVILUPPO IMPRENDITORIALE				
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori	Valore 2013
1.01 Favorire l'innovazione tecnica, tecnologica, culturale e organizzativa da parte delle imprese Indicatore: Nr. soggetti (imprese o persone) coinvolte nei vari progetti Valore ≥ 80	1.01.01 Promuovere lo strumento delle filiere e reti di impresa	Gestire le attività connesse al progetto SIRI Fo.Pe 2011-2012 rispettando i tempi previsti per le varie fasi	Tempistica:	entro il 31/03;
			- definizione delle azioni e avvio delle attività	
			- chiusura attività	Entro termine previsto (inclusa eventuale proroga)
			- rendicontazione	- entro 60gg. dalla chiusura delle attività
			Nr imprese coinvolte nel progetto	≥ 5
	Nr. incontri realizzati	≥ 3		
	1.01.02 Orientare le imprese verso uno sviluppo ecosostenibile	Gestire le attività connesse al progetto Green Economy Fo.Pe 2011-2012 rispettando i tempi previsti per le varie fasi	Tempistica:	entro il 31/03;
			- definizione delle azioni e avvio delle attività	
			- chiusura attività	Entro termine previsto (inclusa eventuale proroga)
			- rendicontazione	- entro 60gg. dalla chiusura delle attività
Nr. iniziative realizzate nell'ambito del progetto			≥ 3	

	1.01.03 Tutela proprietà industriale come vantaggio competitivo	Gestire le attività connesse al progetto Mise-Unioncamere	Realizzazione attività	Entro il 30/09
			Rendicontazione	Entro il 30/09/2013
		Realizzare iniziative che incentivino l'attività brevettuale e il ricorso allo strumento del marchio rivolte alle associazioni, alle imprese ed ai professionisti	Nr. di iniziative di informazione/formazione organizzate	=2
			Grado di soddisfazione dei partecipanti (almeno discreto) = nr. valutazioni con punteggio almeno discreto sul totale delle valutazioni	>=70% Scala di valutazione Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo
	1.01.04 Sviluppo della cultura di impresa, della nuova imprenditorialità e dell'informazione economica	Gestire le attività connesse al progetto S.I.R.NI Fo.Pe 2011-2012 rispettando i tempi previsti per le varie fasi	<u>Tempistica:</u> definizione delle azioni e avvio delle attività	entro il 31/03;
			- chiusura attività	Entro termine previsto (inclusa eventuale proroga)
			- rendicontazione	- entro 60gg. dalla chiusura delle attività
		Realizzare percorsi di crescita della cultura imprenditoriale rivolti a giovani disoccupati, donne, studenti	nr. di studenti coinvolti in progetti di alternanza	>=30
			nr. di istituti coinvolti in progetti di alternanza	>=5

		ed aspiranti imprenditori	nr. di iniziative formative, informative e di orientamento realizzate sul tema dell'autoimprenditorialità e dell'autoimpiego	>=3
		Sostenere dal punto di vista finanziario uno o più aspiranti imprenditori attraverso contributi in conto interessi o un fondo di garanzia sui microcrediti	Predisposizione e gestione di un bando per l'assegnazione di tali benefici	Si/no
1.02 Sostegno al credito; Indicatore: Risorse erogate ai Confidi/risorse stanziare in bilancio Valore >= 90%	1.02.01 Favorire l'accesso al credito	Revisionare il regolamento per la concessione dei contributi.	Adottare il nuovo regolamento da sottoporre all'approvazione consiliare entro il 30/06.	Entro 31/03
		Erogare ai Confidi i contributi previsti da regolamento.	Data di adozione del provvedimento di liquidazione contributi ai confidi	Entro 30/06
	1.02.02 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.	>=2

AREA STRATEGICA 2: INTERNAZIONALIZZAZIONE

Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori	Valore 2013
<p>2.01 Garantire supporto formativo/informativo alle imprese che intendono affacciarsi sui mercati internazionali potenziando i servizi sportello internazionalizzazione e commercio estero</p> <p>Indicatore Grado di soddisfazione sui servizi prestati (almeno discreto) = nr. valutazioni con punteggio almeno discreto sul totale delle valutazioni. Valore >=70% Scala di valutazione Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>2.01.01 Fornire assistenza attraverso lo sportello internazionalizzazione</p>	<p>Svolgere attività di supporto ed assistenza alle imprese sui temi dell'internazionalizzazione, anche con la consulenza specialistica di esperti del settore</p>	<p>Nr. di contatti</p>	<p>monitoraggio</p>
		<p>Promuovere la conoscenza del servizio "l'Esperto risponde"</p>	<p>Predisposizione di un breve vademecum informativo per le imprese matricole che intendano affrontare il mercato internazionale</p>	<p>Entro il 30/06</p>
	<p>2.01.02 Rendere più efficiente la procedura di rilascio dei documenti per il commercio estero.</p>	<p>Garantire il rilascio dei certificati di origine entro il giorno successivo a quello di richiesta.</p>	<p>Percentuale di certificati rilasciati entro giorno successivo alla richiesta</p>	<p>>= 90%</p>
		<p>Valutare lo sviluppo temporale del numero di documenti per l'estero rilasciati</p>	<p>Report bimestrale relativo al nr. di documenti per l'estero rilasciati con confronto rispetto allo stesso periodo dell'anno n-1</p>	<p>Sì/no</p>

<p>2.02 Incentivare la presenza delle imprese reatine sui mercati esteri.</p> <p>Indicatore N. iniziative di promozione dell'internazionalizzazione (missioni, ferie, incoming, seminari) realizzate nell'anno rispetto all'anno n-1 Valore >=1</p>	<p>2.02.01 Sostenere l'internazionalizzazione e delle imprese tramite la partecipazione ad eventi di portata locale, nazionale e internazionale</p>	<p>Organizzare missioni, incoming, fiere, seminari, incontri ed altri eventi di promozione dell'internazionalizzazione</p>	<p>N. iniziative di promozione dell'internazionalizzazione (missioni, ferie, incoming, seminari) realizzate nell'anno</p>	<p>>=7</p>
			<p>Grado di soddisfazione sulle iniziative realizzate (almeno discreto) = nr. valutazioni con punteggio almeno discreto sul totale delle valutazioni</p>	<p>>=70%</p> <p>Scala di valutazione Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>
			<p>Nr. imprese partecipanti alle iniziative realizzate nell'anno n / Nr. imprese partecipanti alle iniziative realizzate nell'anno n -1</p>	<p>>=1</p>
		<p>Gestire le attività connesse al progetto SIAFT Matricole Fo.Pe 2011-2012 rispettando i tempi previsti per le varie fasi</p>	<p><u>Tempistica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - definizione delle azioni e avvio delle attività 	<p>entro il 31/03;</p>
			<ul style="list-style-type: none"> - chiusura attività 	<p>Entro termine previsto (inclusa eventuale proroga)</p>

			- rendicontazione	- entro 60gg. dalla chiusura delle attività
--	--	--	-------------------	---

AREA STRATEGICA 3: SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE				
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatori	Valore 2013
3.01 Promozione e valorizzazione delle produzioni, tradizioni e cultura locali Indicatore Nr. di iniziative organizzate anno n / nr. iniziative anno n-1 Valore >1	3.01.01 Valorizzare le produzioni agroalimentari locali	Organizzare e gestire la partecipazione ai concorsi nazionali e regionali;	Nr. partecipanti concorsi anno n/ nr. partecipanti concorsi anno n-1	>1
	3.01.02 Valorizzare il territorio attraverso la promozione delle produzioni locali	Gestire le attività connesse al progetto dieta Mediterranea Fo.Pe 2011-2012 rispettando i tempi previsti per le varie fasi	<u>Tempistica:</u> - definizione delle azioni e avvio delle attività	Entro il 31/03;
			- chiusura attività	Entro termine previsto (inclusa eventuale proroga)
			- rendicontazione	- entro 60gg. dalla chiusura delle attività

		Realizzare un progetto trasversale che coinvolga imprese appartenenti a diversi settori (agroalimentare, artigianale, culturale)	Nr. imprese partecipanti nel progetto	>=10		
			Nr. settori interessati	>=3		
3.02 Sviluppo sistema turistico Indicatore Grado di soddisfazione sui servizi prestati (almeno discreto) = nr. valutazioni con punteggio almeno discreto sul totale delle valutazioni. Valore >=70% Scala di valutazione Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	3.02.01 Rafforzare, valorizzare e diversificare l'offerta ricettiva	Gestire le attività connesse al progetto Sportello turismo Fo.Pe 2011-2012 rispettando i tempi previsti per le varie fasi	<u>Tempistica:</u> - definizione delle azioni e avvio delle attività	Entro il 31/03;		
			- chiusura attività	Entro termine previsto (inclusa eventuale proroga)		
			- rendicontazione	- entro 60gg. dalla chiusura delle attività		
				Avviare un processo formativo/informativo rivolto alle imprese turistiche	Nr. iniziative formative/informative realizzate	>=3
					Nr. imprese coinvolte nel progetto	>=15

AREA STRATEGICA 4: ECONOMICITA', EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE				
Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Azioni	Indicatore	Valore 2013
4.01 E- government e semplificazione	4.01.01 Semplificare e digitalizzare i procedimenti	Agevolare i pagamenti da parte degli utenti	Predisposizione sistemi di pagamento elettronico	Entro 30/06
		Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico certificativi	Percentuale di pratiche lavorate entro 5 gg.	>= 80
			Nr. protocolli sospesi al 31/12/2013/Nr. protocolli sospesi al 31/12/2012.	<= 0,90
			Completare procedura assegnazione PEC ad imprese individuali	30/06/2013
			Completare procedure di aggiornamento posizioni RI e REA relative agli agenti e rappresentanti	13/05/2013

			Organizzare seminario su gestione SUAP	Si/no
		Revisionare le norme contenute nello Statuto Camerale	Adottare il nuovo statuto	30/06/2013
		Predisporre convenzione che disciplini attività e rapporti con l'Azienda speciale	Adottare la convenzione	30/04/2013
4.02 Comunicazione - Trasparenza - Tutela del mercato	4.02.01 Comunicazione	Gestire attività di aggiornamento del sito internet	Predisporre report degli aggiornamenti realizzati e visite registrate	nr.6
		Migliorare la diffusione di informazioni all'utenza	Grado di utilizzo del sistema CRM = nr. iniziative promozionali promosse tramite CRM/ nr. iniziative realizzate	>= 0,6
			Nr. di seminari/convegni/giornate di studio organizzate	>=10
			Nr. comunicati stampa pubblicati	Monitoraggio (si/no)
	4.02.02 Trasparenza	Implementare il sistema "Amministrazione aperta".	Assicurare trasparenza ai pagamenti al di sopra dei 1.000,00 € con interfaccia web	Si/no
		Attuare il piano della trasparenza	Rispettare le scadenze relative alla pubblicazione dei dati	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
	4.02.03 Tutela del mercato	Mantenere gli standard di vigilanza e controllo sul mercato	Livello di ispezioni realizzate nell'anno n / livello di ispezioni realizzate nell'anno n-1	>=0,90
		Valutare il grado di diffusione dell'attività ispettiva	Nr. ispezioni realizzate nell'anno n / nr. utenti metrici al 1/01/anno n	Monitoraggio (si/no)
		Gestire attuazione delle convenzioni siglate con le CCIAA del Lazio	Attività realizzate congiuntamente con altre camere	>=1
	4.03 Sviluppo capitale umano	4.03.01 promuovere il benessere organizzativo, la formazione, l'informazione e la partecipazione ai processi da parte del	Monitorare il livello di partecipazione all'attività formativa	Nr. partecipanti ad attività di formazione/ tot. Personale
			Percentuale di Risorse spese in formazione/risorse stanziare	>=70%
		Monitorare il livello di assenza per malattia pro capite	Nr. giorni di assenza per malattia/tot. personale	Monitoraggio (si/no)

	personale	Valutazione del livello di benessere organizzativo	Predisposizione e somministrazione di un questionario al personale dipendente	Entro il 30/10/2013
		Valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi	Nr. report realizzati	=6
		Monitorare avanzamento della spesa rispetto al budget	Nr. report realizzati e inviati periodicamente al S.G.	=12
		Impiego software Infocamere sul controllo di gestione	Verifica	Si/no
		Predisposizione archivio organizzato per progetti e rendicontazione degli stessi	Realizzazione archivio	Entro 31/03/2013
		Favorire la condivisione con i dipendenti dei processi interni	Nr incontri con il personale per valutare lo stato avanzamento lavori	>= 6
4.04 Efficienza e contenimento dei costi Indicatore Sviluppo temporale dei costi di		Rendere più efficiente la procedura di acquisizione dei beni e dei servizi integrandola con la fase della liquidazione e del pagamento	Realizzazione intero ciclo passivo su piattaforma XAC – ORACLE	Entro il 31/12/2013
		Completare le procedure di acquisizione avviate	Concludere le operazioni	Entro il 30/06/2013

funzionamento: Costi di funzionamento anno n/costi di funzionamento anno n-1 Valore <=1	4.04.01 Promuovere una gestione caratterizzata da maggiore efficienza	Realizzare la riorganizzazione logistica degli uffici camerali	Spostamento al piano terra degli sportelli al pubblico e predisposizione segnaletica uffici	Entro il 31/05/2013
			Gestire attività di trasloco degli uffici	Entro il 30/04/2013
			Aggiornamento dati inventario Completamento procedura per la dismissione e la messa fuori uso dei beni	Entro il 31/12/2013
		Entrata a regime delle reti informatica aziendale	Monitoraggio utilizzo da parte degli uffici	Entro 30/06
		Accrescere l'efficienza nelle procedure di pagamento	Nr. fatture pagate entro 30gg./nr. fatture pervenute e pagate	>=75%
		Creazione dei flussi di processo per il monitoraggio gestionale ed amministrativo dell'Ente (acquisizione servizi, controllo di gestione, servizi all'utenza, erogazioni, sito internet, ecc.)	Realizzazione adempimenti necessari	Entro 30/06/2013
		Rispettare adempimenti sui tagli alla spesa	Monitoraggio mensile dell'esatta applicazione delle norme	Sì/no

		Migliorare la capacità di riscossione del diritto annuale	Livello di riscossione diritto annuale	>=75%
			Nr. di comunicati stampa pubblicati in tema di diritto annuale	>=3
			Emissione ruolo 2011	Entro 31/07/2013
			Revisione regolamento diritto annuale	Entro 31/03/2013
		Migliorare il funzionamento del centralino	Implementare un sistema di registrazione delle chiamate ricevute e rimaste senza risposta	Sì/no
		Verificare corretta gestione dell'auto di servizio	Regolare tenuta del libretto di viaggio	Sì/no
		Sincronizzare gli adempimenti contabili, amministrativi, sulla sicurezza la logistica e gli acquisti con Azienda speciale	Garantire coordinamento delle attività	Sì/no

Tutti gli obiettivi strategici ed operativi sopra descritti, riferiti all'anno 2013, possono considerarsi a carattere pluriennale e conseguentemente riferibili anche agli anni 2014 e 2015.

Si tratta di una previsione che, annualmente, sarà soggetta a rivalutazione anche in base al nuovo modello organizzativo verso il quale la Camera di commercio di Rieti, e l'intero Sistema camerale, si orienterà attraverso il progetto di autoriforma che si sta elaborando.

Sarà certamente un modello più flessibile, meno legato ai confini amministrativi del territorio e più rispondente alla natura di ciascuna categoria di funzioni svolte. La sottoscrizione delle convenzioni con le altre Camere di commercio del Lazio per l'espletamento delle funzioni associate ed il documento di progettazione della gestione associata da parte dei Segretari generali a livello nazionale, testimoniano l'indirizzo preso in tal senso dal sistema camerale tutto.

Quindi, anche per gli anni 2014 e 2015 la Camera di commercio continuerà ad operare per il conseguimento degli obiettivi strategici che ci si prefissi 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 e all'evolversi del contesto socioeconomico di riferimento.

3.1.4 Obiettivi strategici generali, a carattere trasversale, attribuiti al segretario generale, al dirigente ed ai titolari di P.O.

Si tratta di obiettivi di livello generale, che attengono alla performance organizzativa dell'Ente, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente nel suo insieme. Sono gli obiettivi attribuiti al Dr. Giancarlo Cipriano nella sua qualità di Segretario generale che si uniscono a quelli che ha in quanto dirigente dei due servizi in cui si articola l'organizzazione dell'Ente.

Nel valutare la performance organizzativa non ci si limita a valutare se l'Ente ha raggiunto gli obiettivi che ci si era prefissati, ma anche se questi siano stati in grado di creare valore per i portatori di interessi e per il territorio di riferimento.

Il modello adottato per la valutazione della performance organizzativa è quello più diffuso, nel quale gli obiettivi si identificano secondo quattro diverse prospettive:

- prospettiva utenti e territorio;
- prospettiva dei processi interni;
- prospettiva economica;
- prospettiva di apprendimento e crescita.

Tali obiettivi sono “affidati” al Segretario generale che li condivide con il dirigente (anche se attualmente coincide con il segretario) e con i titolari di P.O. chiamati a collaborare alla realizzazione degli stessi.

La valutazione del contributo avverrà secondo tale scala:

1 insoddisfacente	2 da migliorare	3 soddisfacente/adeguato	4 buono	5 ottimo
------------------------------------	----------------------------------	---	--------------------------	---------------------------

1) Accrescere il ruolo della Camera di commercio quale attore dello sviluppo locale al fianco delle altre istituzioni del territorio;

Risultato atteso: La Camera di Commercio intende svolgere a pieno il ruolo di protagonista nel processo di sviluppo del territorio, intraprendendo tutte le azioni che possano favorire la crescita del sistema produttivo locale.

2) Procedere ad una riorganizzazione interna dell'ente ed alla razionalizzazione delle attività dell'azienda speciale:

Risultato atteso: la Camera ha intenzione di attuare a partire dagli inizi del 2013 una riorganizzazione di carattere generale e di respiro strategico che riguarda sia l'organizzazione interna, più orientata alla qualità dei servizi ed all'utenza, sia il ruolo dell'azienda speciale con una razionalizzazione che porterà vantaggi sul piano della semplificazione ed efficienza gestionale.

3) Impegnarsi per una gestione più efficiente, in grado di liberare risorse per il territorio, con esclusione di nuove voci di costo;

Risultato atteso: "spendere bene" e "avere più da spendere" ovvero migliorare la capacità di impiegare con efficienza le risorse limitate di cui si dispone ed attivare azioni per acquisire risorse aggiuntive

Indicatore: Sviluppo temporale dei costi di funzionamento
Costi di funzionamento anno n/costi di funzionamento anno n-1 Valore ≤ 1

4) Sviluppare l'autonomia e la managerialità del personale – diffondere la cultura del lavoro di gruppo:

Risultato atteso: la Camera persegue l'obiettivo di accrescere il benessere organizzativo prevedendo percorsi formativi in favore del personale allo scopo di accrescerne la competenza e professionalità e migliorare quindi l'efficacia dell'azione camerale.

Grado di benessere organizzativo (almeno sufficiente) = nr. valutazioni con punteggio almeno discreto sul totale delle valutazioni.
Valore $\geq 70\%$

Scala di valutazione Insufficiente – Sufficiente – Discreto – Buono - Ottimo

Le quattro prospettive sono tra loro collegate: la realizzazione del primo obiettivo, nella prospettiva utenti e territorio, dipende in larga misura dal raggiungimento degli obiettivi sottostanti.