



**Camera di Commercio
Mantova**

PIANO DELLA PERFORMANCE (art. 10 D.Lgs. 150/2009)

2011-2013

**Approvato dalla Giunta camerale
con Deliberazione n. 32 del 24 febbraio 2011**

INDICE

1. Presentazione del Piano della Performance	pag. 3
2. Sintesi informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni	pag. 3
2.1 Chi siamo	
2.2 Cosa facciamo	
2.3 Come operiamo	
3. Identità	pag. 6
3.1 L'amministrazione in cifre	
3.2 Mandato istituzionale e Missione	
3.3 Albero della performance	
4. Analisi di contesto	pag. 11
4.1 Analisi del contesto esterno	
4.2 Analisi del contesto interno	
5. Obiettivi strategici	pag. 26
5.1 Area Strategica Competitività del Sistema Economico	
5.2 Area Strategica Servizi per le Imprese	
5.3 Area Strategica Gestione della Camera di Commercio	
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	pag. 37
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	pag. 44
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	
8. Allegato tecnico - Schede di programmazione operativa	

1. Presentazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance è un documento di programmazione annuale, previsto dall'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 che viene redatto in coerenza con i contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica e con il preventivo economico della gestione. Esso contiene gli obiettivi strategici e operativi dell'ente e definisce gli indicatori utili a misurare la performance dell'amministrazione; prevede inoltre gli obiettivi assegnati ai dirigenti con i relativi indicatori.

E' lo strumento principale del c.d. "ciclo di gestione della performance", un percorso complesso che mira a definire e assegnare obiettivi, a misurarli con indicatori precisi, a collegare obiettivi e risorse di bilancio, a monitorare l'andamento delle attività, a misurare le prestazioni collettive di amministrazione e individuali, a dare ragione dei risultati conseguiti sia agli amministratori che ai diversi portatori di interesse.

2. Sintesi informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni

2.1 Chi siamo

La Camera di Commercio è un'istituzione pubblica, riconosciuta costituzionalmente tra le autonomie funzionali, che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. La Camera di Commercio di Mantova è la "casa dell'economia", rappresenta le istanze di oltre 42.000 imprese, in un tessuto imprenditoriale caratterizzato da una forte spinta all'autoimprenditorialità, da una spiccata vocazione all'export e da una certa differenziazione produttiva.

La Camera è amministrata da una Giunta di 10 membri (Presidente e 9 membri) e da un Consiglio di 27 membri i quali sono espressione dei settori dell'agricoltura, dell'industria, del commercio e servizi, dell'artigianato e trasporti, del credito nonché del mondo del lavoro e dei consumatori sul territorio mantovano.

La struttura operativa è composta da tre dirigenti e da sessanta addetti di varie qualifiche, suddivisi su tre aree: area anagrafica (Registro delle Imprese, Albi e ruoli, certificazioni, dispositivi di firma digitale, URP), area amministrativa (ragioneria, provveditorato, personale, segreteria e protocollo), area promozionale (servizio di informazione e promozione economica, servizio di regolazione del mercato).

2.2 Cosa facciamo

La Camera di commercio opera su scala provinciale per la promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale nel suo complesso, esercitando funzioni proprie che le sono attribuite per legge o funzioni che le vengono delegate dalla regione

Opera nel rispetto della normativa comunitaria, statale e regionale nonché in base a un proprio statuto, che all'art. 3 ne prevede le funzioni. Durante il periodo di mandato quinquennale gli organi e la struttura camerale si adoperano per dare concreta attuazione alla *mission* istituzionale così come declinata nel documento programmatico che ne traccia le linee di azione pluriennali.

Tutte le attività dell'Ente ruotano attorno all'impresa e al suo ciclo di vita, promuovendone ed affermandone la crescita. Essa infatti trova nella Camera di commercio un attore istituzionale di riferimento sotto diversi profili:

- amministrativo: la Camera entra in contatto con l'impresa dalla sua genesi attraverso l'obbligo di iscrizione all'anagrafe camerale - il registro imprese - o a altri registri albi e ruoli, assicurando forme di pubblicità su tutto il territorio nazionale alla sua esistenza e ai suoi cambiamenti.
- promozionale: la Camera offre supporto operativo all'impresa, in particolare a quella piccola e media, con una pluralità di servizi destinati a sostenerne la crescita con interventi su svariati ambiti quali il credito, l'internazionalizzazione, l'innovazione, la formazione professionale e il raccordo tra scuola e lavoro, la tutela dei prodotti tipici di qualità ecc;
- regolativo: la Camera presidia il corretto funzionamento delle transazioni commerciali attraverso la gestione diretta di alcuni servizi di grande rilievo economico quali la Borsa Merci per la contrattazione dei prezzi sui prodotti agrozootecnici; la gestione dei protesti cambiari; gli istituti della conciliazione nella mediazione delle controversie; servizi ispettivi e metrici su alcune attività.
- informativo: la Camera detiene una enorme mole di dati e informazioni economiche che è in grado di elaborare e fornire all'utenza sotto forma di report e pubblicazioni, promuovendo ricerche e osservatori, realizzando incontri ed eventi convegnistici di interesse per l'aggiornamento del mondo economico e professionale.

La Camera inoltre, quale ente ad autonomia funzionale, partecipa ad un livello di pari dignità istituzionale con gli altri attori pubblici locali alla formulazione delle principali politiche per lo sviluppo economico provinciale e per la crescita del suo tessuto economico e civile. Perciò promuove la crescita delle infrastrutture materiali e immateriali, la valorizzazione del territorio sotto il profilo turistico, culturale, ambientale, la crescita del fattore umano attraverso il sostegno all'Università e alla individuazione di percorsi formativi adeguati al tessuto d'impresa; l'ideazione o il supporto a iniziative ed eventi di rilevanza anche sovraprovinciale.

2.3 Come operiamo

La Camera di commercio di Mantova opera secondo i principi costituzionali della buona amministrazione, efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa, perseguendo finalità di semplificazione burocratica per il sistema delle imprese.

L'attività camerale è improntata:

- a una *logica di sistema* con le organizzazioni economiche, gli ordini professionali, gli enti locali e gli altri enti del territorio, in particolar modo la Provincia di Mantova, con cui si condividono diverse azioni di sviluppo nel rispetto delle reciproche competenze;
- a una *logica di rete* con il sistema camerale nazionale nelle sue varie articolazioni e in particolare con le Camere consorelle lombarde riunite intorno all'Unione regionale;
- a una *logica di sussidiarietà* nella cura e tutela degli interessi economici provinciali, dialogando in maniera continuativa con i diversi livelli istituzionali e in particolare con Regione Lombardia, ente di riferimento per l'azione normativa e di programmazione dello sviluppo economico;

Gli uffici camerali operano:

- con un *orientamento all'utenza* nella gestione dei servizi;
- con un elevato ricorso *all'uso delle tecnologie* e infrastrutture telematiche nella loro erogazione;
- con un ampio *utilizzo del web* per veicolare informazioni, attività e disposizioni attraverso il proprio sito istituzionale.

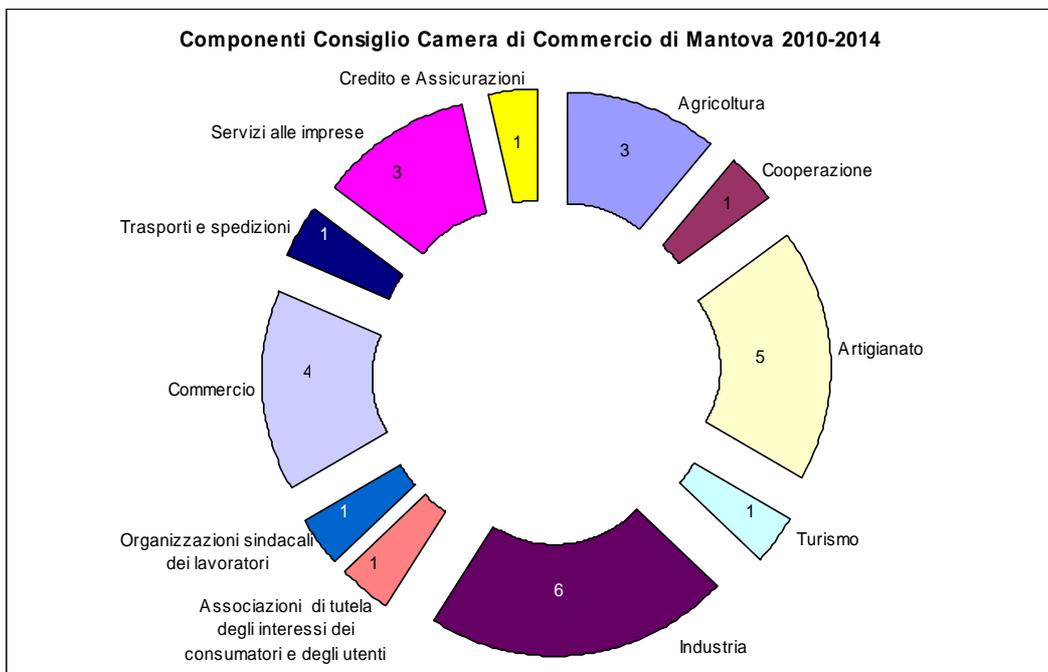
La Camera di Commercio nel perseguire i propri fini istituzionali si avvale della qualificata decennale esperienza delle proprie *aziende speciali*: Azienda speciale Promoimpresa, per la promozione, la formazione e i servizi alle imprese; Azienda Speciale Borsa Merci e Centro Congressi.

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

La Camera di commercio

Sedi e presenza sul territorio:	2 sedi camerali, oltre a 6 sportelli decentrati presso i Comuni per il rilascio di certificati, visure e di certificati per l'estero
Consiglio:	27 componenti in rappresentanza dei settori economici della provincia
Giunta:	9 componenti oltre al Presidente
Collegio dei revisori dei conti:	3 componenti effettivi, designati rispettivamente dal Ministero dello Sviluppo Economico, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dalla Regione Lombardia
Dipendenti (al 01.01.2011):	66 in servizio a tempo indeterminato, di cui 12 a tempo parziale



Le risorse e il loro utilizzo

	Consuntivo 2010 (stima)	Preventivo economico 2011
Proventi correnti:	11.048.207	10.449.000
di cui diritto annuale:	8.447.734	8.248.000
di cui diritti di segreteria:	1.823.572	1.699.000
Oneri correnti:	12.277.581	12.717.676
di cui interventi economici:	5.154.000	5.615.000
di cui personale:	2.918.805	2.893.000
di cui funzionamento:	2.557.070	2.614.576



Le imprese

SEDI DI IMPRESA

Registrate al 31.12.2010 per natura giuridica

	TOTALE	<i>di cui Artigiane</i>
SOCIETA' DI CAPITALE	6.862	410
SOCIETA' DI PERSONE	9.836	2.567
IMPRESE INDIVIDUALI	25.200	10.749
ALTRE FORME	857	42
Totale	42.755	13.768

Partecipazioni

La Camera di Commercio di Mantova detiene partecipazioni in varie società, enti ed organismi operanti in ambiti ritenuti strategici per il perseguimento del proprio mandato istituzionale.

PARTECIPAZIONI CAMERALI		
SISTEMA CAMERALE	INFRASTRUTTURE	PROMOZIONE E TURISMO
Infocamere	Aeroporto Valerio Catullo	Mantova Expo
Tecno Holding	Autocamionale della CISA	Fiera Millenaria di Gonzaga
Retecamere	Autostrada del Brennero	Oglio Po Terre d'Acqua
Tecnocamere	Valdaro	G.A.L. Colline Moreniche
IC Outsourcing	Idrovie Padane	G.A.L. Oltrepo Mantovano
Borsa Merci Telematica	Tirreno Brennero	
ISNART		
CREDITO	SERVIZI	RISORSE ENERGETICHE
Agrisviluppo	Azienda Servizi Pubblici	AGIRE
	Crossing Europe	



Nel 2010 la giunta camerale ha proceduto alla ricognizione di tali partecipazioni, deliberando la cessione di quelle ritenute non più strategiche: Idrovie Padane, Tirreno Brennero e Azienda Servizi Pubblici.

Le partecipazioni in Fiera Millenaria di Gonzaga e Mantova Expo, essendo superiori al quinto del capitale sociale sono da considerarsi partecipazioni *collegate*, secondo la classificazione del codice civile.

PARTECIPAZIONI SOTTOPOSTE A RICOGNIZIONE E RITENUTE STRATEGICHE	N° AZIONI	% POSSESSO	VALORE
Aeroporto "Valerio Catullo"	12.409	1,14	598.378
AGIRE	11.950	18,00	11.950
Agrisviluppo	225	0,33	59.444
Autocamionale della CISA	19.344	0,02	14.615
Autostrada del Brennero	38.316	2,50	7.253.423
Valdaro	500	1,92	39.358
Crossing Europe	700	7,00	700
Fiera Millenaria di Gonzaga	31.570	20,50	52.365
Mantova Expo	85.820	22,00	76.860
		TOTALE	8.107.093
PARTECIPAZIONI SOTTOPOSTE A RICOGNIZIONE E RITENUTE NON STRATEGICHE	N° AZIONI	% POSSESSO	VALORE
Azienda Servizi Pubblici	50	0,04	2.596
Società Consortile Idrovie Padane	2.000	2,00	2.000
Tirreno Brennero	1.692	0,44	1.719
		TOTALE	6.315
PARTECIPAZIONI IN SOCIETA' DEL SISTEMA CAMERALE	N° AZIONI	% POSSESSO	VALORE
Borsa Merci Telematica Italiana	110	1,65	69.428
IC Outsourcing	425	0,07	425
Infocamere	6.726	0,12	62.873
Istituto Nazionale Ricerche Turistiche	300	0,16	1.861
TecnoServiceCamere	907	0,04	865
Tecno Holding	25.624	0,09	167.922
Retecamere	6.164	0,68	11.034
		TOTALE	314.408
PARTECIPAZIONI DI ALTRO TIPO	N° AZIONI	% POSSESSO	VALORE
G.A.L. Colline Moreniche	41.000	7,32	3.000
G.A.L. Oltrepo Mantovano	27.200	11,03	3.000
G.A.L. Oglio Po Terre d'Acqua	15	5,58	2.719
		TOTALE	8.719

3.2 Mandato istituzionale e Missione

La Camera di Commercio è un'istituzione pubblica preposta alla cura degli interessi dell'economia del territorio, con competenze articolate e puntualmente definite dall'art. 2 della Legge 29 dicembre 1993 n. 580 (recentemente modificata dal D. Lgs. 23/2010) ed esercita dette funzioni direttamente con i propri uffici o, più spesso, in sinergia con enti e rappresentanze economiche del territorio nell'ambito di intese e di ampi partenariati. Il mandato della Camera di Commercio è di svolgere attività in favore dello sviluppo dell'imprenditoria locale in applicazione del principio di sussidiarietà verso il basso, fornendo servizi reali alle imprese nei settori che le competono a supporto del tessuto economico e verso l'alto, portando all'attenzione degli enti di governo, regionale e nazionale, le istanze degli imprenditori.

La missione dell'ente camerale è contenuta nel documento che ne impronta l'attività per un arco di cinque anni, ossia nella relazione pluriennale di mandato, che individua gli obiettivi e le strategie dell'ente per il medio-lungo periodo.

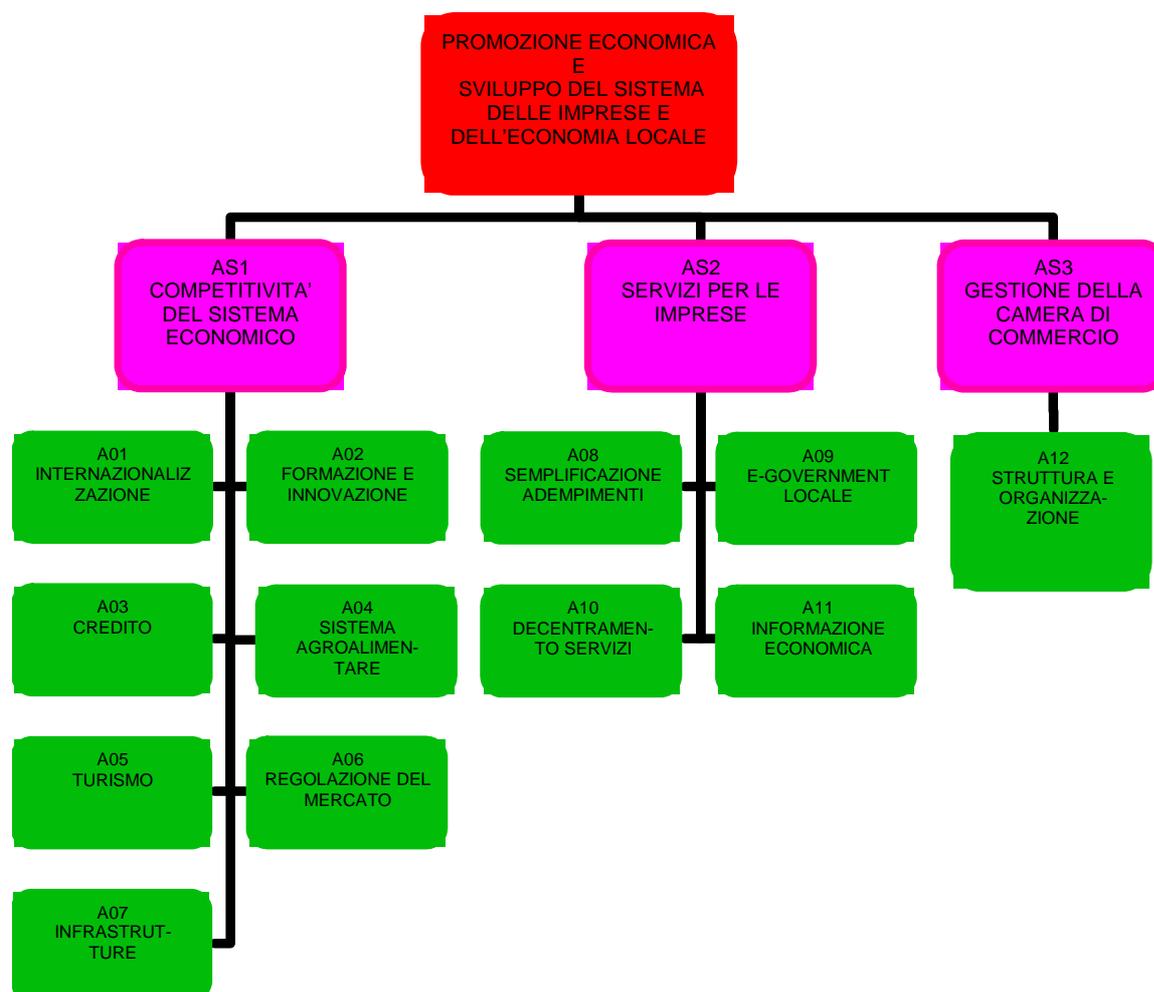
In quanto Ente autonomo deputato a curare l'interesse generale delle imprese, la Camera di Commercio si candida ad un ruolo decisivo nella gestione dei cambiamenti che interessano l'economia e il territorio. Operare secondo la logica della semplificazione amministrativa che si traduce in vantaggi per le imprese che riducono tempi e costi, supportare l'economia locale con interventi economici sinergici e innovativi, sui mercati interni ed esteri, significa posizionare l'ente tra gli attori pubblici che lavorano per innalzare la competitività del sistema locale e favorire processi di riposizionamento del sistema d'impresa.

Nella definizione e attuazione del programma di attività la Camera di Commercio non può prescindere dal sistema delle alleanze intrecciate con gli attori del territorio, prima fra tutte le Associazioni di categoria che riflettono le aspettative delle imprese. La scelta di operare in rete, che da sempre appartiene al sistema camerale, consente di valorizzare le sinergie, di esaltare i punti di forza, la disponibilità di strumenti operativi e l'attuazione di strategie comuni.

E' con questo spirito, in un'ottica di forte collaborazione e di ricerca costante della concertazione tra istituzioni locali e regionali, che la Camera di Commercio di Mantova opera.

3.3 Albero della performance

La Camera di Commercio di Mantova ha articolato il proprio mandato istituzionale e la propria missione, che sono sintetizzabili nella *promozione economica e nello sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale*, in tre aree strategiche, a cui sono stati associati dodici outcome, tenendo anche conto delle indicazioni contenute nel programma pluriennale 2010-2014 dell'Ente.



4- Analisi di contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

La provincia di Mantova è situata nella zona sud-orientale della Lombardia; la sua collocazione risulta strategica poiché si presenta come cerniera di confine con otto province (Brescia e Verona a nord, Rovigo a est, Ferrara, Modena, Reggio Emilia, Parma a sud, Cremona a ovest) e due regioni (Veneto ed Emilia Romagna). La popolazione mantovana conta 412.606 abitanti (dato al 2009) ed è composta per il 51% da femmine (210.915) e per il 49% da maschi (201.691). Il territorio è suddiviso in settanta comuni, per lo più di piccole dimensioni: il 60% ha meno di 5.000 abitanti e solo il 14% ha una popolazione che supera i 10.000.

La provincia di Mantova conta 42.861 imprese registrate (dato al 3° trimestre 2010). La maggior parte delle imprese si concentra nei servizi (oltre 19.800 unità); per numerosità segue l'agricoltura (9.000 imprese), le costruzioni con 7.600 imprese, e circa 5.200 nell'industria in senso stretto. Mantova, nonostante l'espansione dei servizi, mantiene saldi i comparti che caratterizzano le peculiarità del territorio. Mantova concentra un alto numero di imprese che operano in agricoltura; anche il settore industriale risulta più incisivo, mentre i servizi, per quanto ormai da tempo rappresentino il settore economico prevalente, hanno comunque una consistenza più contenuta rispetto, ad esempio, al terziario lombardo.

I dati statistici sugli addetti nel settore manifatturiero confermano le specializzazioni della nostra provincia caratterizzata da una varietà di prodotti: l'industria tessile e abbigliamento confermata dalla presenza del distretto della calza di Castel Goffredo, così come il legno con il distretto di Viadana, l'industria alimentare ormai parte integrante dell'intero sistema agroalimentare, la fabbricazione di mezzi di trasporto e di macchinari e l'industria petrolchimica.

Regione Lombardia ha individuato anche sei metadistretti che interessano alcuni comuni della provincia mantovana: il meta-distretto delle biotecnologie alimentari (che include 21 comuni), il meta-distretto delle altre biotecnologie non alimentari (che include il comune di Mantova), quello del design (con il solo comune di Rivarolo Mantovano), il meta-distretto della moda (con 12 comuni), quello dei materiali (con il solo comune di Borgoforte) ed il più recente metadistretto dell'ICT (con il solo comune di Volta Mantovana).

Il comparto artigiano mantovano è molto sviluppato e raggruppa un terzo delle aziende della provincia (13.945 imprese iscritte a fine 2009). Si tratta in prevalenza di ditte individuali di piccole dimensioni impegnate in buona parte in attività di subfornitura. I settori produttivi artigiani più sviluppati sono le costruzioni (46%) seguite dal manifatturiero (25%) e dagli altri servizi (25%). I trasporti costituiscono il 6% del totale delle aziende.

Il 2010 ha mostrato, in diversi settori e con caratteristiche selettive, timidi segnali di ripresa, rispetto a un 2009 che si è presentato come l'anno più difficile in cui la crisi si è abbattuta

sull'economia reale con effetti marcati sia sul mercato internazionale che su quello provinciale.

I dati statistici evidenziano come si a in atto un processo di ristrutturazione dell'economia mantovana verso gestioni di impresa più complesse, organizzate e competitive.

Per quanto concerne le dimensioni delle imprese, il 99,5% di esse conta meno di 50 addetti e, all'interno di questa categoria, il 96% è costituito da imprese con meno di 10 addetti. La realtà mantovana può, quindi, essere considerata come un universo imprenditoriale contrassegnato da grande presenza di imprese (1 ogni 9 abitanti), ma soprattutto da micro imprenditorialità diffusa, con alcuni elementi critici di fondo e alcuni punti di favore.

Analizzando i fattori critici, emergono principalmente la scarsa patrimonializzazione, ovvero la mancanza di disponibilità di liquidi e di capitale per gli investimenti, e un certo "nanismo imprenditoriale" che si accompagna alla figura dell'imprenditore padre/padrone che regge su di sé l'impresa, con problematici processi di delega al personale e, spesso, assenza di capitale umano strategico per scelte fondamentali sulla vita dell'azienda (organizzazione, passaggio generazionale, internazionalizzazione etc.).

Vi sono, d'altra parte, notevoli punti a favore. Prima di tutto si rilevano una certa flessibilità del lavoro e un'estrema differenziazione dei settori economici; questo consente di equilibrare comparti in crisi con altri che riescono a mantenere le posizioni.

Il valore aggiunto provinciale nel 2008 ammontava a 12.133,5 MLN di euro. Rispetto al dato medio regionale e nazionale, la provincia virgiliana registra un numero più elevato di imprese che operano in agricoltura, il nostro è un settore primario che concorre per il 4,7% alla formazione della ricchezza provinciale, dato più che doppio rispetto al valore lombardo e nazionale; anche il settore industriale è molto ben rappresentato (34,1% del PIL contro il 27,3% lombardo) mentre i servizi, per quanto ormai da tempo rappresentino il settore economico prevalente delle imprese e il 55,7% del PIL provinciale, hanno comunque una consistenza più contenuta rispetto, ad esempio, al terziario lombardo che occupa il 65,8 del PIL regionale. L'industria mantovana occupa circa 65.000 persone che rappresentano il 35% degli occupati totali.

Analizzando le graduatorie del Pil pro capite del 2009, emerge che Mantova occupa l'ottavo posto, con un valore di 31.257,8 euro di ricchezza per persona. Rispetto al 2008 (Pil pari a 32.801,7) si è verificata una leggera diminuzione, in quanto la nostra città è scesa di una posizione con una variazione percentuale pari al -4,7%. Nonostante questa variazione, Mantova si conferma tra le dieci province italiane più ricche.

Secondo quanto emerso dalla 132a assemblea dei Presidenti delle Camere di Commercio dell'11 dicembre 2010, le previsioni per il 2011 sono positive, soprattutto per l'area geografica in cui si inserisce Mantova. Dall'indagine condotta da Unioncamere e Prometeia, infatti, nel 2011 saranno soprattutto le regioni dei Nord Ovest quelle che dovrebbero registrare le performance migliori, con un aumento del Pil pari al +1,8%.

Punto di forza del sistema produttivo mantovano rimane l'esportazione verso i mercati internazionali dei quali i partners principali appartengono all'Unione Europea: Germania, Francia, Spagna, Regno Unito e Austria. Al 30 settembre 2010, nel territorio mantovano si registra una crescita delle esportazioni pari al +18,4% (il cui valore complessivo è di 3.581 MLN di euro), superiore sia al dato lombardo (+12,1%) che a quello nazionale (+14,3%). Anche le importazioni continuano a crescere a ritmi sostenuti del 44,7% segno che gli scambi internazionali stanno riprendendo vitalità. Il saldo commerciale risulta ancora positivo, pari a circa 206 MLN di euro, mentre quello regionale e nazionale si mantengono negativi. Oltre un terzo del prodotto interno provinciale è esportato sui mercati esteri. In Europa sono allocate merci per oltre il 70% dell'export mantovano. Meno del 30% è destinato ai mercati emergenti extra UE, a testimoniare quanto spazio di crescita la nostra economia possa ricavarci sulle nuove aree commerciali del pianeta.

I settori che contribuiscono maggiormente alle esportazioni dell'industria mantovana sono i mezzi di trasporto (+40,5%), i metalli e i prodotti in metallo (+38,1%), le sostanze e i prodotti chimici (+31,8%), le attività manifatturiere (+21,6%), i prodotti petroliferi raffinati (+14,9%), gli articoli in gomma e plastica (+6,5%), i prodotti in legno (+5,4%), i prodotti alimentari (+3,3%), gli articoli di abbigliamento (+3,1%), gli apparecchi elettrici (+3,0%).

Dal punto di vista occupazionale il 2010 presenta ancora valori negativi. La Cassa Integrazione è ancora su livelli elevatissimi, con oltre 8 milioni di ore chieste. Gli ultimi dati Excelsior sulle previsioni occupazionali del 2010 mettono ancora in evidenza un calo di ulteriori 1.400 posti di lavoro, che si aggiungono ai 1.550 dello scorso anno, persi in particolare dal settore manifatturiero e dalle piccole imprese. A fine 2010, infatti, si prevede una perdita di 1.370 posti di lavoro, con una flessione percentuale del -1,4% (dal conteggio sono escluse la Pubblica Amministrazione e l'agricoltura).

In una fase di contrazione economica e di scarsa disponibilità di capitali, il credito è essenziale. A causa di resistenze alla concessione e all'applicazione di rating severi, questo non è, tuttavia, molto fluido. Nel biennio 2009-2010, sono aumentate le intercessioni dei consorzi di garanzia fidi, con volumi di affidamenti garantiti dai confidi ben oltre i 10 milioni di euro. Anche lo strumento Confiducia (50 milioni a garanzia), messo a disposizione da sistema camerale e Regione attraverso i Confidi, sta esaurendo le proprie disponibilità.

Nel corso del 2010, il 61,3% delle imprese ha compiuto investimenti. Si tratta di una percentuale più elevata rispetto alla media lombarda che si ferma al 55,4% dei casi. La metà delle imprese mantovane intervistate prevede di fare investimenti anche nel 2011. Questo è un dato incoraggiante perché testimonia che anche in periodo di crisi le imprese sono disposte ad investire per il loro sviluppo. Gli investimenti effettuati hanno riguardato principalmente i macchinari (47%), i fabbricati (14%) e l'informatica (7%).

4.2 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno di riferimento è svolta con riguardo alle seguenti tre dimensioni:

- organizzazione
- risorse umane
- risorse finanziarie

4.2.1 La struttura organizzativa della Camera di commercio di Mantova

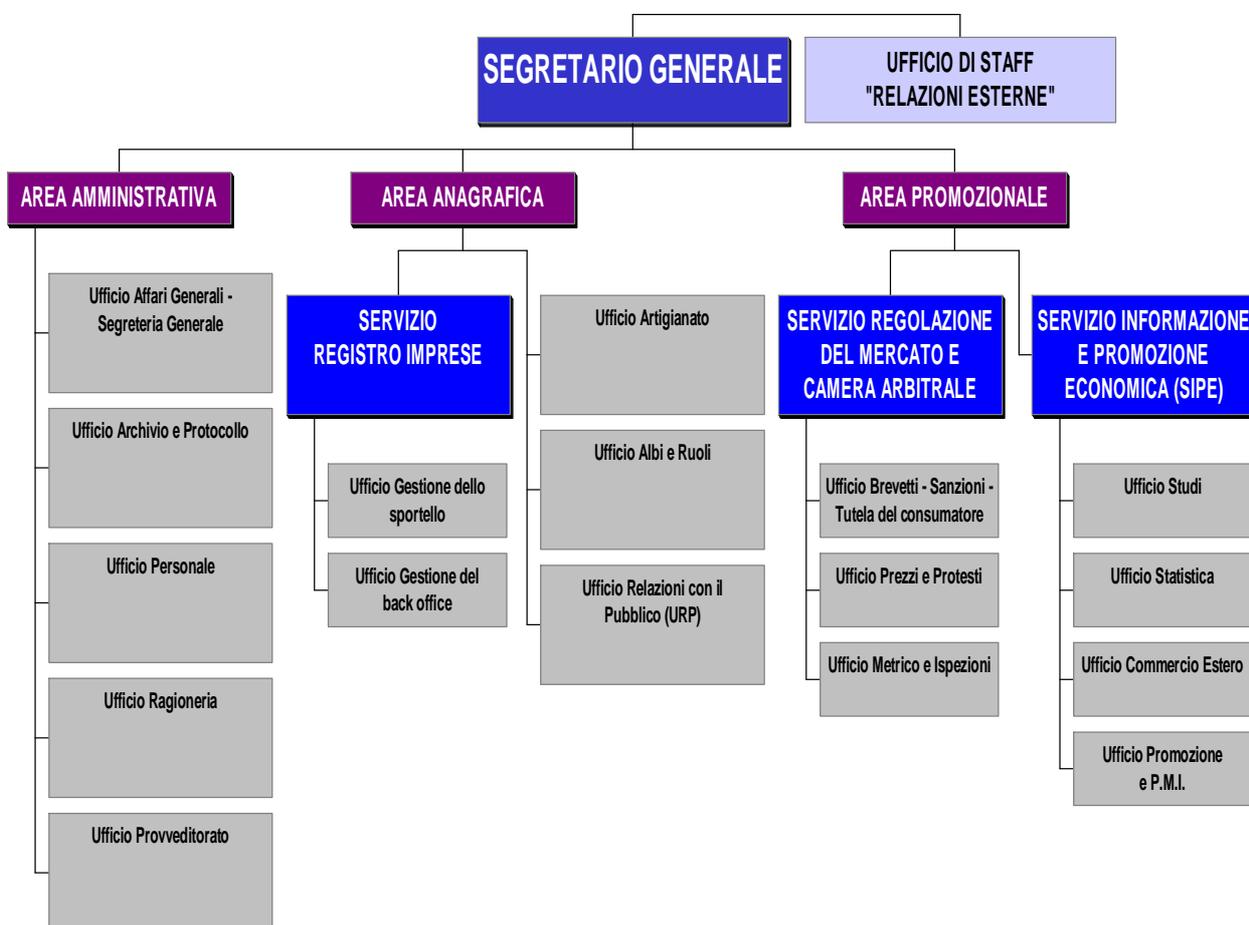
La **struttura organizzativa** della Camera di commercio di Mantova, approvata con Deliberazione di Giunta n. 80 del 15 luglio 2008, è articolata su **tre Aree**:

- **Area Amministrativa**, preposta alle funzioni istituzionali “Organi istituzionali e Segreteria Generale” e “Funzioni di supporto” (gestione delle risorse umane; gestione delle risorse economico-finanziarie e strumentali; controllo di gestione; gestione documentale)
- **Area Anagrafica**, preposta alla funzione istituzionale “Anagrafe” (Registro delle Imprese; Albo Imprese Artigiane; altri Registri, Albi e Ruoli)
- **Area Promozionale**, preposta alle funzioni istituzionali: “Informazione economica”, “Promozione economica”, “Regolazione del Mercato”

Alle dirette dipendenze del Segretario Generale è collocato l'**ufficio di staff “Relazioni esterne”**, istituito con Deliberazione di Giunta n. 148 del 17 dicembre 2008 e preposto alle funzioni “comunicazione istituzionale, stampa e relazioni esterne”.

Le Aree organizzative, individuate sulla base dei principali ambiti di intervento sui quali insiste l'azione istituzionale dell'Ente, costituiscono le unità organizzative di massimo livello e dispongono di autonomia progettuale, organizzativa e operativa nell'ambito degli indirizzi e delle risorse assegnati dagli organi di governo. Ciascuna Area è affidata alla responsabilità di un dirigente.

Le Aree sono a loro volta articolate in Servizi (unità organizzative complesse, specializzate nella gestione di un insieme ampio di funzioni interdipendenti) e/o Uffici (unità organizzative semplici, specializzate nella gestione di funzioni strettamente correlate tra loro), come rappresentato nello schema proposto nella pagina seguente.



Le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di commercio sono svolte dal **Segretario Generale**, il quale interagisce e collabora con il Consiglio e la Giunta nella definizione dei documenti programmatici curandone la traduzione in obiettivi, piani e programmi di attività e venendo in tal modo a costituire il fondamentale *trait d'union* tra gli organi di governo e la struttura.

Alla dirigenza, come previsto dall'art. 4 del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e s.m.i., compete:

- la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa;
- l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno;
- l'esercizio di autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Da alcuni anni è istituito ed opera il **Comitato di Direzione** - organismo interno con funzioni consultive e propositive, costituito dal Segretario Generale e dai dirigenti – cui è affidato il compito di sviluppare il coordinamento, la collaborazione e l'integrazione tra le strutture

organizzative dell'Ente oltre che di fornire supporto al Segretario Generale per la definizione dei programmi di attività e per la ricognizione dei fabbisogni di personale.

Sono attualmente attribuiti due incarichi di Posizione Organizzativa (P.O.) ai cui titolari competono funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità (Servizio Regolazione del Mercato) ovvero attività con elevati contenuti di professionalità e specializzazione (staff al dirigente dell'Area Anagrafica).

Ai responsabili di servizi e uffici, i quali rispondono gerarchicamente al dirigente preposto all'Area organizzativa di appartenenza, compete la direzione e il coordinamento dell'attività dell'unità organizzativa e sono responsabili dei risultati da questa raggiunti.

I titolari di posizione organizzativa e i responsabili di servizi e uffici non hanno autonomi poteri di spesa.

Tutti gli aspetti concernenti i criteri di organizzazione e funzionamento della Camera di commercio nonché le attribuzioni e responsabilità della dirigenza sono disciplinati nel "Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi".

4.2.2 Le risorse umane

La **dotazione organica complessiva** della Camera di commercio di Mantova (vale a dire il numero complessivo dei dipendenti necessari per l'espletamento di tutte le attività dell'Ente) è determinata in n. **79 unità**, oltre al Segretario Generale.

Al 1° gennaio 2011 risultano in servizio **66 dipendenti**, pari all'84% circa dei posti previsti, mentre il reale tasso di copertura della dotazione organica, calcolato tenendo conto anche dei posti coperti a tempo parziale, si attesta soltanto all'80%.

Il piano occupazionale 2010, approvato con D.G. n. 159 del 23 settembre 2010 e conforme alla disciplina sulle assunzioni di cui alla Legge 23 dicembre 2009 n. 191 (Legge finanziaria 2010), prevede l'assunzione tramite concorso pubblico, previo esperimento delle procedure di mobilità obbligatorie per legge, di una unità di categoria D-D1 (Area Amministrativa) e di due unità di categoria C (Area Amministrativa e Area Promozionale) oltre all'assunzione di una ulteriore unità di categoria C (Area Anagrafica) mediante passaggio diretto tra amministrazioni diverse. Le relative procedure saranno attuate nel corso del 2011.

Entro il mese di maggio si prevede, dopo aver verificato l'indice generale di equilibrio economico finanziario, di predisporre il piano occupazionale per l'esercizio in corso.

E' inoltre in corso la procedura per la selezione del Segretario Generale che dovrebbe concludersi entro il prossimo mese di giugno. Attualmente le funzioni di vertice sono svolte dal Vice Segretario Generale Vicario.

La distribuzione del personale tra le diverse Aree organizzative vede una netta prevalenza dell'Area Anagrafica (44%), mentre all'Area Promozionale e all'Area Amministrativa è assegnato rispettivamente il 29% e il 24% dei dipendenti in servizio.

Dipendenti in servizio per Area Organizzativa

CATEGORIA	Area Amministrativa	Area Anagrafica	Area Promozionale	Ufficio staff Relazioni esterne	Totale
Dirigenti	1	1	1	0	3
D-D3	0	0	1	0	1
D-D1	1	4	4	0	9
C	10	17	7	1	35
B-B3	1	4	5	0	10
B-B1	2	0	1	1	4
A	1	3	0	0	4
TOTALE	16	29	19	2	66

La medesima analisi può essere condotta prendendo come riferimento, anziché le Aree organizzative interne della Camera di commercio di Mantova, le funzioni istituzionali come definite dal D.P.R. 254/2005 in modo da poter effettuare un confronto con le altre realtà camerali (benchmarking).

Dimensione del personale*

	CCIAA MANTOVA	CCIAA Lombardia	CCIAA Simili per n. imprese	CCIAA Italiane
Camera di Commercio	1,76	1,60	1,68	1,80
Funzione Istituzionale A Organi Istituzionali e Segreteria Generale	0,11	0,12	0,28	0,19
Funzione Istituzionale B Servizi di supporto	0,49	0,50	0,39	0,52
Funzione Istituzionale C Anagrafe e Servizi Regolazione Mercato	0,87	0,69	0,77	0,82
Funzione Istituzionale D Studio, formazione, informazione e promozione economica	0,27	0,27	0,22	0,24

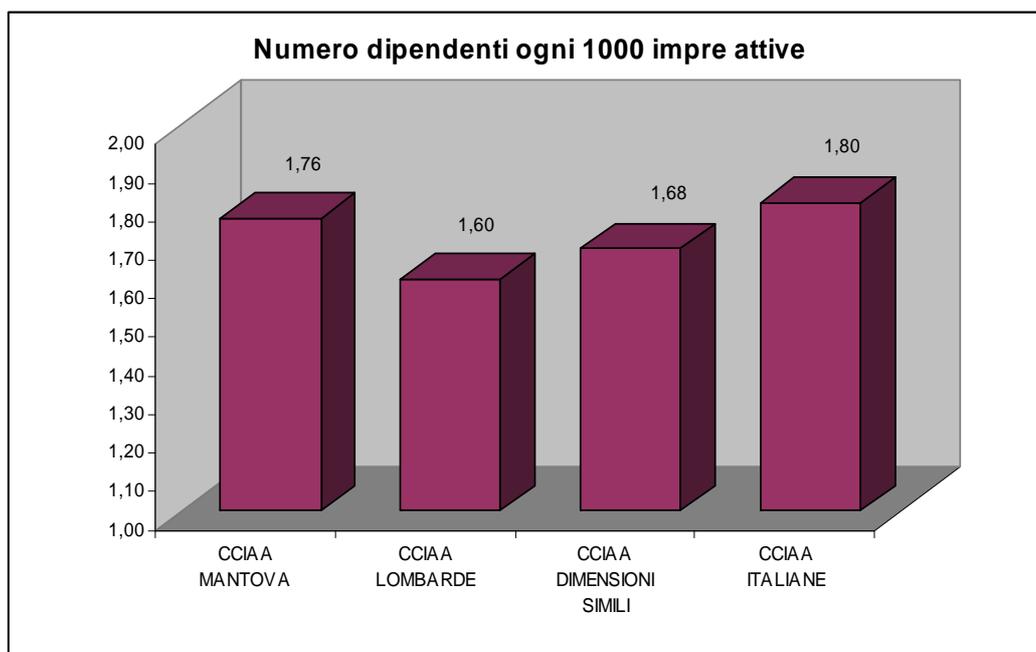
* Numero dipendenti camerali ogni 1.000 imprese iscritte al 31.12.2009

Fonte: Unioncamere

Incidenza del personale per Funzione Istituzionale				
	CCIAA MANTOVA	CCIAA Lombardia	CCIAA Simili per n. imprese	CCIAA Italiane
A - Organi Istituzionali e Segreteria Generale	6%	8%	17%	11%
B - Servizi di supporto	28%	31%	23%	29%
C - Anagrafe e Servizi Regolazione Mercato	50%	44%	47%	47%
D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	16%	17%	13%	14%

Fonte: Unioncamere

Tale analisi evidenzia una sostanziale coerenza, pur con alcune differenziazioni, dei valori relativi alla Camera di commercio di Mantova rispetto a quelli delle altre Camere di Commercio sia per quanto riguarda la dimensione complessiva del personale rispetto al bacino di utenza (espressa in unità di personale che lavorano nella Camera di commercio ogni 1.000 imprese) sia per quanto riguarda l'incidenza delle quattro funzioni istituzionali, che sempre vede una prevalenza della funzione anagrafica.



L'analisi qualitativa del personale in servizio, con riferimento al titolo di studio posseduto, evidenzia un medio-alto livello di istruzione: il 38% dei dipendenti è laureato (laurea breve o specialistica), mentre il 47% possiede un diploma di scuola superiore.

Dipendenti per titolo di studio

CATEGORIA	Scuola obbligo	Diploma	Laurea breve	Laurea	Totale
Dirigenti	0	0	0	3	3
D-D3	0	0	0	1	1
D-D1	0	5	0	4	9
C	1	20	1	13	35
B-B3	2	5	0	3	10
B-B1	4	0	0	0	4
A	3	1	0	0	4
TOTALE	10	31	1	24	66

Con riguardo all'età anagrafica dei dipendenti, la situazione appare al momento sufficientemente equilibrata e stabile con il 38% del personale che si colloca nella fascia di età compresa fra i 35 e i 44 anni, il 42% nella fascia fra i 45 e i 54 anni e il 14% oltre i 55 anni per una previsione di pensionamenti nel triennio 2011 -2013 di sole tre unità. L'età media del personale è di 46 anni.

Dipendenti per età anagrafica

CATEGORIA	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55- 64	Totale
Dirigenti	0	0	3	0	3
D-D3	0	1	0	0	1
D-D1	0	4	3	2	9
C	4	16	10	5	35
B-B3	0	4	5	1	10
B-B1	0	0	3	1	4
A	0	0	4	0	4
TOTALE	4	25	28	9	66

4.2.3 Le risorse finanziarie

Salute finanziaria, economica e patrimoniale

Lo stato di salute finanziaria, economica e patrimoniale della Camera di Commercio di Mantova si può evincere dall'analisi di una serie di indicatori che rendono possibile l'evidenziazione di situazioni e di fattori di criticità e di strategie di miglioramento, quali ad esempio quelli messi a disposizione dal Sistema Informativo Pareto relativamente agli esercizi 2008 e 2009.

Tali indicatori consentono di adottare un importante strumento, il benchmarking, permettendo il raffronto tra i valori della Camera di Mantova e quelli risultanti da clusters di livello regionale, nazionale o dimensionale.

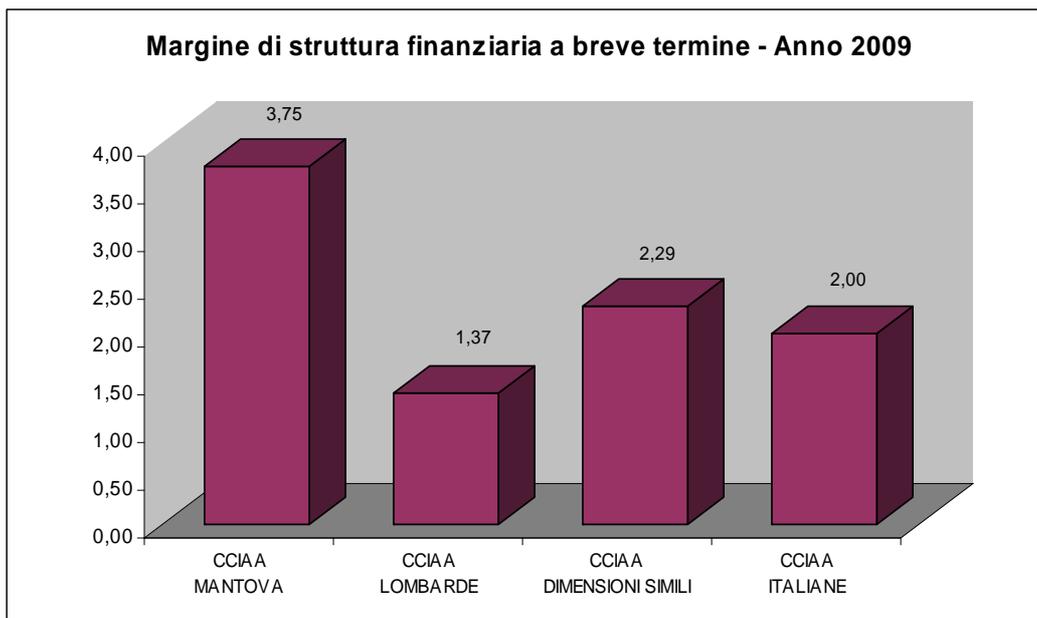
Di seguito si riporta il dettaglio degli indicatori di liquidità, di efficienza ed economico-patrimoniali dell'ente camerale ed il raffronto rispettivamente, con i benchmark regionale, nazionale e dimensionale

	CCIAA MANTOVA	CCIAA LOMBARDE	CCIAA DIMENSIONI SIMILI	CCIAA ITALIANE
INDICATORI DI LIQUIDITA'				
Margine di struttura finanziaria a breve termine	3,75	1,37	2,29	2,00
Cash flow	0,28	0,16	0,15	-0,04
INDICATORI DI SOLIDITA' ECONOMICA E PATRIMONIALE				
Equilibrio economico della gestione corrente	1,02	1,07	0,97	1,01
Incidenza dei costi strutturali	0,63	0,63	0,76	0,74
Margine di struttura	0,81	0,82	1,04	0,86
Solidità finanziaria	0,75	0,61	0,60	0,61
EFFICIENZA DI GESTIONE				
Efficienza operativa	73,96	84,97	63,94	82,39
Efficienza di struttura	0,42	0,35	0,56	0,47
Economicità dei servizi	0,11	0,18	0,13	0,19
Equilibrio economico della gestione complessiva	0,03	-0,02	0,02	0,04
Interventi economici per impresa attiva	111,23	137,75	58,59	83,27
Costo medio di funzionamento per dipendente	41.636,10	51.053,20	44.906,00	51.599,50

Fonte: Unioncamere; dati riferiti all'esercizio 2009

Gli **indicatori di liquidità** mettono in evidenza una situazione decisamente positiva.

Il **margin** di struttura finanziaria a breve termine, che misura la capacità di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o i crediti a breve termine, fornisce un'immediata percezione della misura dell'equilibrio nella struttura finanziaria a breve termine dell'ente camerale. Il valore di 3,75 è infatti notevolmente superiore al limite (pari a uno) che generalmente si considera come spartiacque per un giudizio di equilibrio o meno della struttura finanziaria a breve termine.

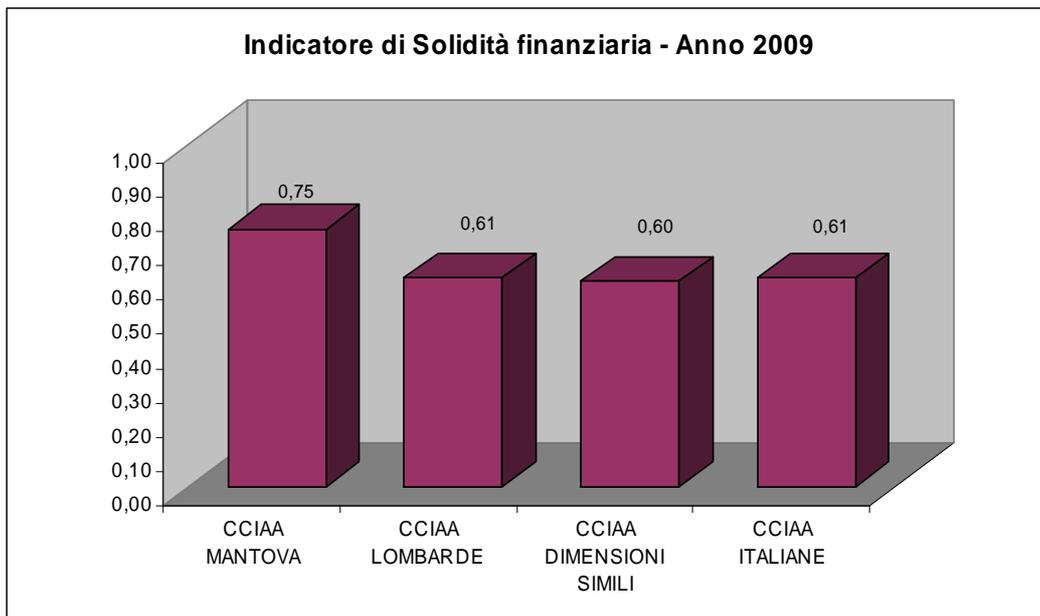


Anche il **cash flow**, che misura la liquidità netta prodotta o consumata nell'esercizio in rapporto ai proventi correnti e fornisce un'indicazione immediata e confrontabile della liquidità che viene prodotta o consumata nel singolo esercizio si posiziona su un livello positivo.

Passando all'esame degli **indicatori di solidità economica e patrimoniale**, il quadro positivo delineato per la situazione della liquidità si conferma e rafforza, indicando una ridotta incidenza dei costi strutturali e, soprattutto, una forte patrimonializzazione della Camera di commercio.

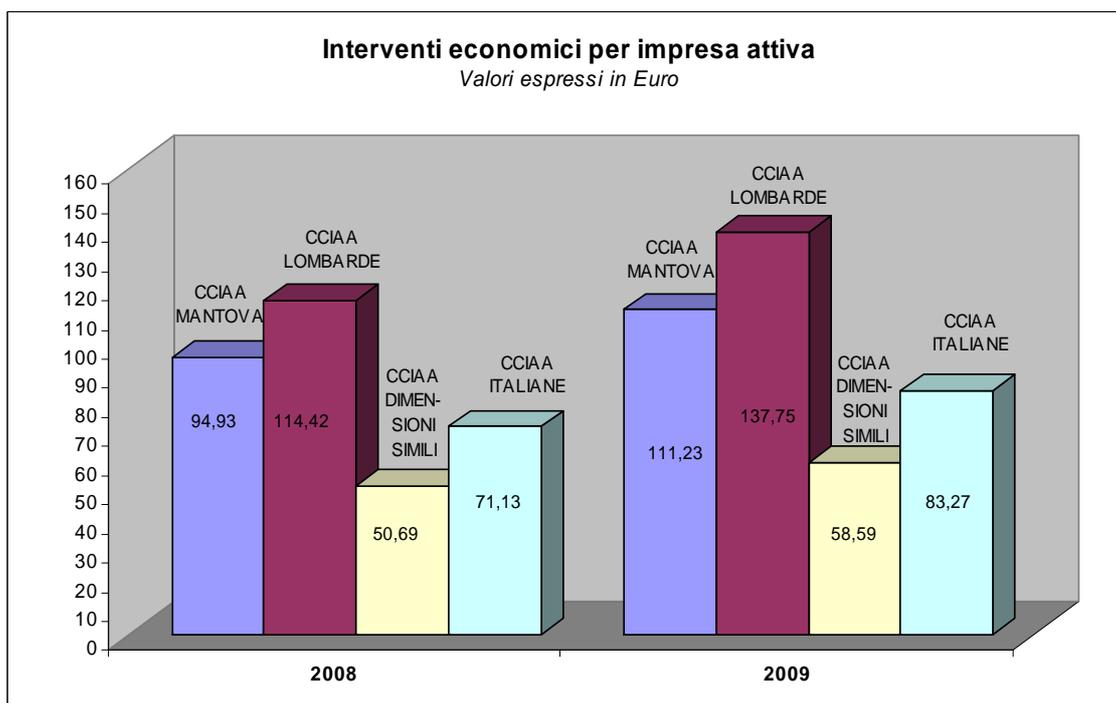
Il primo fattore (bassa incidenza dei costi strutturali) indica una buona capacità di sostenere gli interventi di promozione economica con le risorse derivanti dai proventi correnti, mentre il secondo fattore (elevata patrimonializzazione) indica una notevole capacità di finanziare le attività di lungo periodo e gli investimenti interamente con capitale proprio e senza dunque ricorrere all'indebitamento.

Tale capacità è desumibile inoltre dall'**indicatore di solidità finanziaria**, ovvero dal rapporto tra il patrimonio netto e il passivo totale, che si attesta su valori ampiamente superiori a 0,50, vale a dire il limite sotto il quale la situazione assumerebbe aspetti di difficoltà e di criticità.



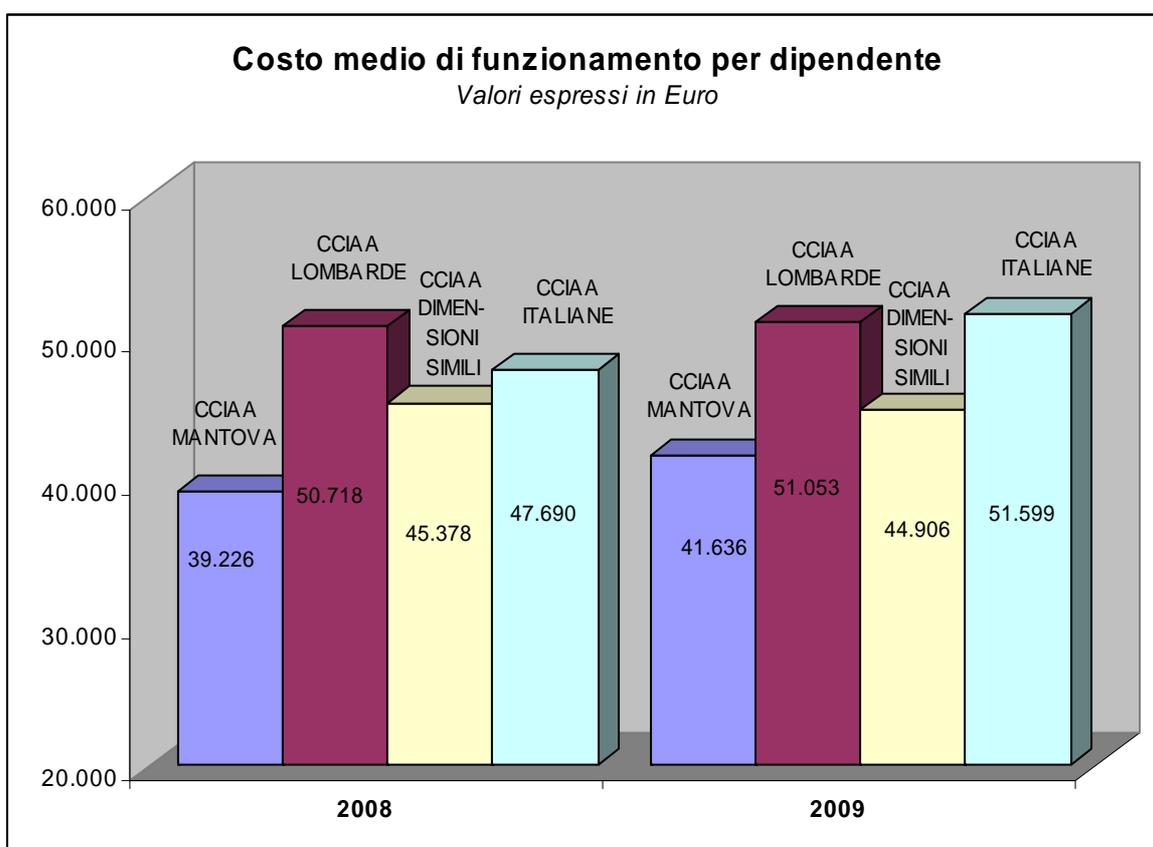
L'analisi degli **indicatori di efficienza di gestione**, mette in luce una situazione che, a differenza delle precedenti, evidenzia degli aspetti suscettibili di potenziale miglioramento.

In particolare, se da un lato gli **indicatori di efficienza operativa e di efficienza di struttura**, rispettivamente segnalanti il costo medio operativo per azienda attiva, ovvero il costo dei servizi potenzialmente diretti a ciascuna impresa attiva, e l'incidenza delle aree organizzative di struttura, vale a dire la cosiddetta "macchina organizzativa", rispetto al totale degli oneri, testimoniano una situazione di bassi costi, dall'altro l'**indicatore degli interventi economici per impresa attiva** presenta un gap negativo rispetto al benchmark delle altre Camere di commercio lombarde, come di seguito graficamente evidenziato:



La strategia per colmare il divario e portarsi in linea con le altre Camere lombarde dal punto di vista dell'entità delle risorse economiche destinate ad ogni impresa attiva, dovrebbe passare attraverso il potenziamento delle risorse strumentali e della valorizzazione delle risorse umane a disposizione dell'ente camerale, obiettivo tuttavia attualmente difficile da realizzare anche in ragione dei pesanti vincoli di spesa in vigore.

Tale considerazione è confermata dall'esame di un altro importante indicatore: il **costo medio di funzionamento per dipendente**, ovvero l'incidenza degli oneri di funzionamento per singolo dipendente:



Come si può vedere tale indicatore, attestandosi poco al di sopra di 40.000, in leggero rialzo rispetto al 2008, resta ampiamente al di sotto dei livelli di tutti i benchmark, in particolar modo rispetto al benchmark delle consorelle lombarde.

Infine, l'**equilibrio economico della gestione complessiva**, dato dal rapporto tra l'avanzo o il disavanzo di esercizio e i proventi totali, permette di valutare tutta la gestione dell'ente camerale e presenta una situazione di sostanziale equilibrio.

Analisi di bilancio

L'analisi di bilancio viene supportata attraverso:

- il quadro dei proventi correnti, articolati in istituzionali e commerciali, del loro trend nell'ultimo quinquennio e delle previsioni prudenziali per il futuro esercizio;
- il quadro degli oneri correnti, distinti in costi del personale, costi di funzionamento, costi di promozione e ammortamenti/accantonamenti, del loro trend nell'ultimo quinquennio e delle previsioni, caute ed equilibrate, per il futuro esercizio;
- il quadro degli investimenti, distinti in strumentali all'erogazione dei servizi alle imprese e in strategici (partecipazioni societarie e acquisto immobili).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A) PROVENTI CORRENTI						
ISTITUZIONALI	9.708.132	9.872.074	11.754.567	10.872.952	10.750.647	10.180.000
1) Diritto annuale	7.727.126	7.482.516	9.340.496	8.734.771	8.447.734	8.248.000
2) Diritti di segreteria	1.559.589	1.663.766	1.790.841	1.641.876	1.823.572	1.699.000
3) Contributi, trasferimenti ed altre entrate	421.417	725.792	623.230	496.305	479.341	233.000
COMMERCIALI	516.621	157.654	248.242	310.130	297.560	360.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	497.888	228.034	248.587	301.630	297.560	360.000
5) Variazione delle rimanenze	18.733	-70.380	-345	8.500	0	0
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	10.224.753	10.029.728	12.002.809	11.183.082	11.048.207	10.540.000

B) ONERI CORRENTI						
6) Personale	-3.097.487	-3.029.823	-3.210.682	-2.897.409	-2.918.805	-2.893.000
7) Funzionamento	-3.035.192	-2.799.728	-2.640.091	-2.653.816	-2.557.070	-2.614.576
8) Interventi economici	-2.342.719	-3.295.451	-3.768.637	-4.381.894	-5.154.000	-5.615.000
9) Ammortamenti ed accantonamenti	-898.866	-860.313	-1.041.600	-1.486.248	-1.647.706	-1.595.100
			-	-	-	-
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	-9.374.264	-9.985.315	10.661.010	11.419.367	12.277.581	12.717.676

RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	850.489	44.413	1.341.799	-236.285	-1.229.374	-2.177.676
--	----------------	---------------	------------------	-----------------	-------------------	-------------------

INVESTIMENTI						
Strumentali all'erogazione di servizi	140.751	56.025	73.617	61.907	66.493	62.100
Strategici	74.628	55.693	1.793.000	143.483	155.846	1.595.000
TOTALE INVESTIMENTI	215.379	111.718	1.866.617	205.390	222.339	1.657.100

Il diritto annuale, sugli importi del quale la Camera di Commercio di Mantova applica una maggiorazione del 10% finalizzata al finanziamento di progetti ed iniziative di sviluppo dell'economia provinciale, rappresenta di gran lunga la principale fonte di finanziamento camerale, con un peso superiore al 75% sul totale dei proventi correnti dell'ente.

I diritti di segreteria rappresentano la fonte di finanziamento secondaria con un peso di poco superiore al 15% sul totale dei proventi correnti, mentre gli altri proventi, derivanti da attività istituzionali (contributi di terzi) e da attività commerciali (cessione di beni ed erogazione di servizi, affitti attivi), permangono su livelli poco più che residuali.

Per quanto riguarda la dinamica degli oneri correnti, le considerazioni che emergono dall'analisi dei dati del precedente quinquennio sono senza dubbio più variegate.

Gli oneri relativi al personale dipendente, dopo il picco raggiunto nell'esercizio 2008, nel quale si attestarono poco sopra i 3,2 milioni di euro, sono progressivamente calati, anche in virtù del saldo positivo tra pensionamenti ed assunzioni di personale, e a chiusura dell'esercizio 2010 dovrebbero essere poco superiori a 2,9 milioni di euro, con una diminuzione dell'8,79% circa. Il peso degli oneri relativi al personale dovrebbe comunque attestarsi ad un livello di circa il 26% del totale degli oneri correnti.

La politica di contenimento degli oneri di funzionamento, rafforzata anche dalle misure previste dalle varie leggi finanziarie succedutesi nell'ultimo quinquennio, ha portato tali oneri ad una consistente diminuzione: dagli oltre 3 milioni di euro del 2006 si è passati ad un livello di circa 2,5 milioni di euro nel 2010, con un calo di più del 15% nel periodo preso in esame.

Passando all'analisi dell'andamento degli interventi economici, ovvero al fulcro della mission istituzionale dell'ente, si può procedere a due considerazioni.

La prima riguarda il notevole incremento degli stessi sia in valore assoluto sia in termini relativi nel periodo 2006-2010: dal valore di € 2.342.719 del 2006 si è passati a quello di oltre 5 milioni di euro previsto a consuntivo 2010, con un incremento di più del 120%; anche il rapporto con il totale dei proventi correnti è passato nel medesimo periodo dal 22,91% al 46,66%. Per sostenere questo sforzo, in un contesto di impossibilità di ricorso alla leva del lavoro dipendente e alle consulenze, la Camera di commercio di Mantova ha dovuto ricorrere, già a partire dal 2009 all'utilizzo degli avanzi patrimonializzati derivanti dagli esercizi precedenti, una politica legittima e giustificata dalla persistente stagnazione dell'economia ma che, per sua natura, non può che avere carattere straordinario, pena l'indebolimento e la compromissione degli equilibri finanziari ed economico-patrimoniali.

La seconda considerazione è infatti quella che, essendo il mantenimento dell'attuale livello di interventi economici non sostenibile nel medio periodo in uno scenario di proventi stabili, occorrerà prevedere una sua graduale riduzione in termini assoluti.

Per quanto concerne gli investimenti, quelli di natura strategica in particolare, la Camera di commercio di Mantova è attualmente impegnata in un importante progetto di ristrutturazione di una terza sede staccata che ospiterà l'archivio camerale oltre ad alcuni uffici e ad una area destinata alle imprese.

5 – Obiettivi strategici

Le tre Aree strategiche individuate dalla Camera di commercio di Mantova - denominate rispettivamente “Competitività del sistema economico”, “Servizi per le imprese” e “Gestione della Camera di commercio” - sono a loro volta declinate in priorità strategiche (già evidenziate nell’Albero della performance) e in obiettivi strategici cui sono associati uno o più indicatori e le risorse finanziarie dedicate.

5.1 – Area Strategica Competitività del Sistema Economico

Priorità Strategica: INTERNAZIONALIZZAZIONE

Indirizzo Strategico: la provincia di Mantova ripone nell’interscambio con l’estero oltre 1/3 del suo PIL ed è quindi prioritario puntare alla presenza costante sui mercati esteri, ancor più oggi, laddove la domanda si coglie in primis sui nuovi mercati.

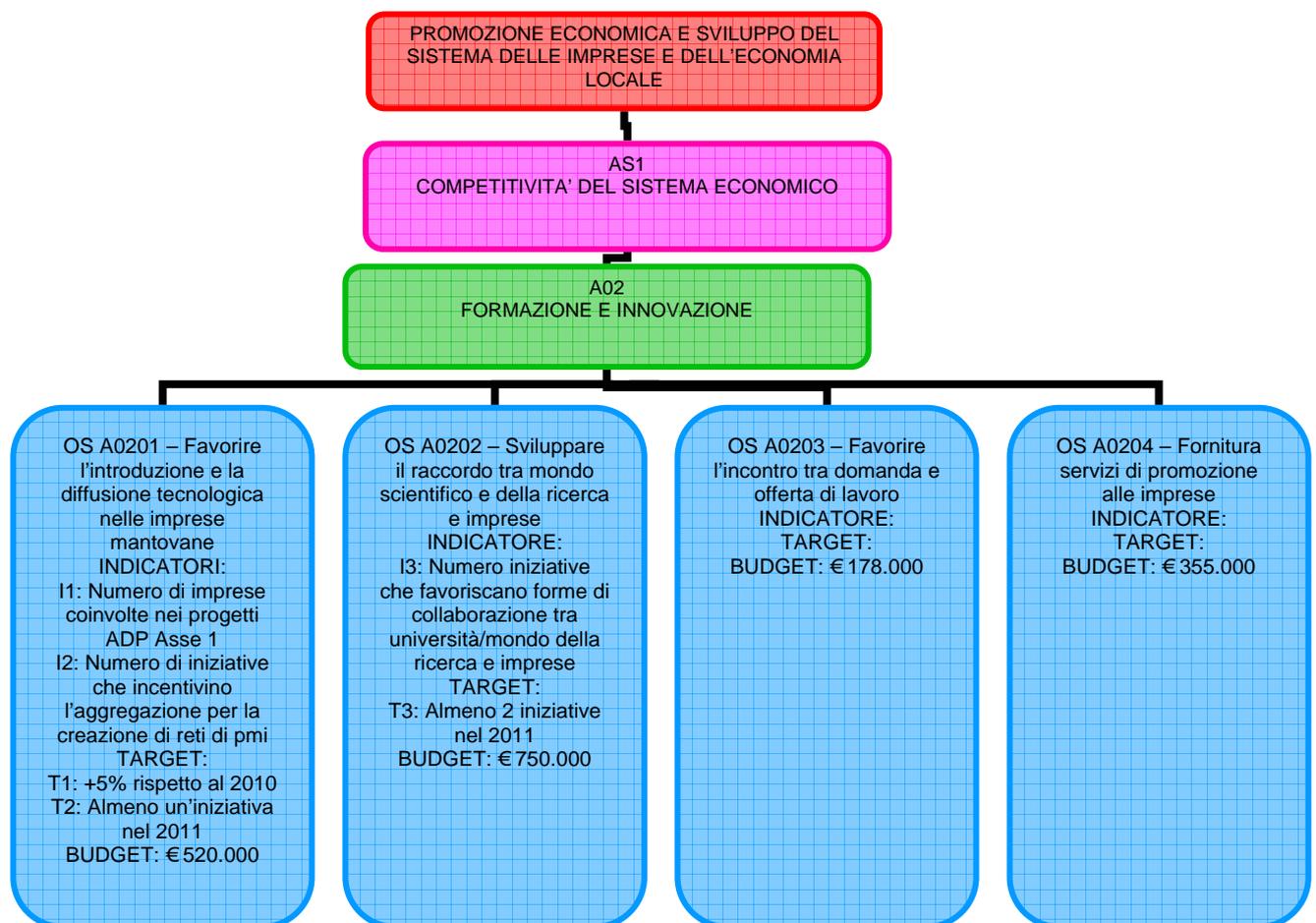
Risultati attesi: allargamento dei mercati di sbocco



Priorità Strategica: FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Indirizzo Strategico: l'innovazione tecnologica e il trasferimento della conoscenza sono elementi fondamentali per acquisire un posizionamento competitivo che consenta di affrontare al meglio le sfide dei mercati.

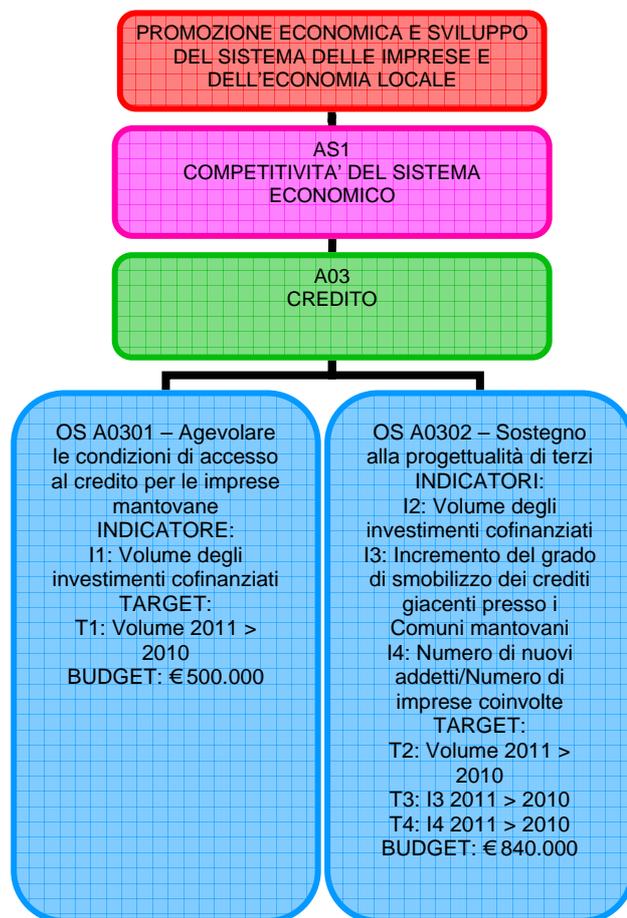
Risultati attesi: incremento della competitività delle pmi mantovane e consolidamento del rapporto tra ricerca scientifica e impresa; aggregazione tra pmi per filiera produttiva.



Priorità Strategica: CREDITO

Indirizzo Strategico: la crisi ha avuto come ripercussione immediata sulle imprese una drastica diminuzione della liquidità che si è accompagnata ad un tasso di patrimonializzazione non sempre adeguato. Per questo motivo il credito assume un ruolo centrale per supportare gli investimenti in innovazione e internazionalizzazione necessari per rilanciare la competitività del sistema economico.

Risultati attesi: agevolazione delle condizioni di accesso al credito delle pmi con il supporto agli investimenti delle imprese anche con iniziative a bando e forme di garanzia accessoria all'accensione di linee di finanziamento; ripristino della liquidità nelle imprese con iniziative ad hoc in partenariato con banche ed istituzioni locali; inserimento occupazionale di figure professionali qualificate nelle imprese.



Priorità Strategica: SISTEMA AGROALIMENTARE

Indirizzo Strategico: il settore primario mantovano garantisce al territorio un apporto di ricchezza significativo, circa doppio rispetto alla media nazionale, con produzioni di elevatissimo livello in campo agricolo, alimentare ed enogastronomico. La tutela e la valorizzazione dei prodotti tipici e delle eccellenze del territorio rappresentano azioni fondamentali per la promozione del patrimonio culturale ed economico provinciale.

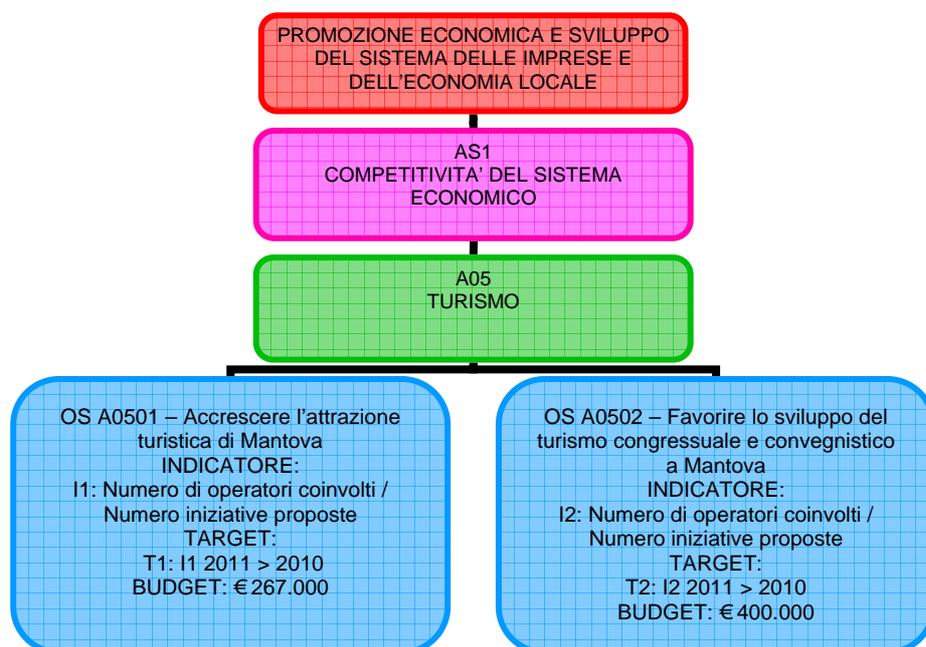
Risultato atteso: maggiore conoscenza dei prodotti tipici mantovani attraverso azioni di promozione e di valorizzazione in Italia e all'Estero



Priorità Strategica: **TURISMO**

Indirizzo Strategico: Il territorio è connotato dai prodotti turistici “cultura e città d’arte”, “enogastronomia” e “natura e sport”. Il recente riconoscimento Unisco è un elemento importante su cui fare leva per un territorio che ha ancora bisogno di essere promosso perché poco conosciuto, specie in Paesi esteri che rappresentano un importante bacino di potenziale utenza.

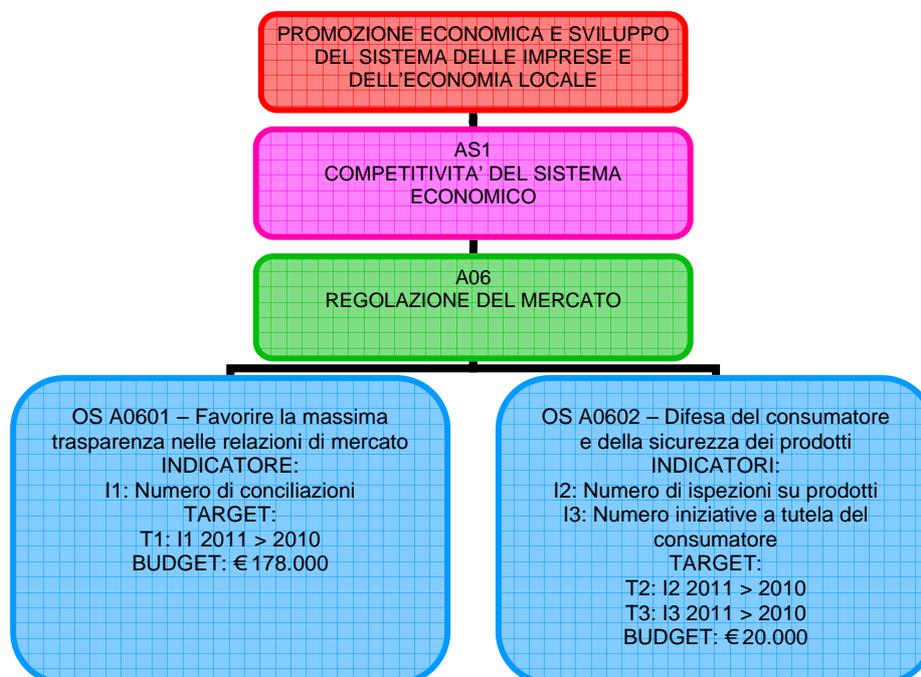
Risultato atteso: Valorizzazione territoriale in chiave turistica.



Priorità Strategica: REGOLAZIONE DEL MERCATO

Indirizzo Strategico: è un settore nuovo che racchiude competenze recenti affidate alla Camera come ente terzo, chiamato a svolgere importanti funzioni di vigilanza ed ispezione, nonché di regolazione del mercato attraverso strumenti, come la conciliazione e l'arbitrato, che supportino il sistema economico nel percorso della semplificazione e della trasparenza dei meccanismi complessi del mercato.

Risultato atteso: rafforzamento della Camera di Commercio come organismo pubblico "super partes" per le questioni attinenti la soluzione di controversie per imprese e consumatori, le attività ispettive per la sicurezza dei prodotti, la tutela del consumatore.

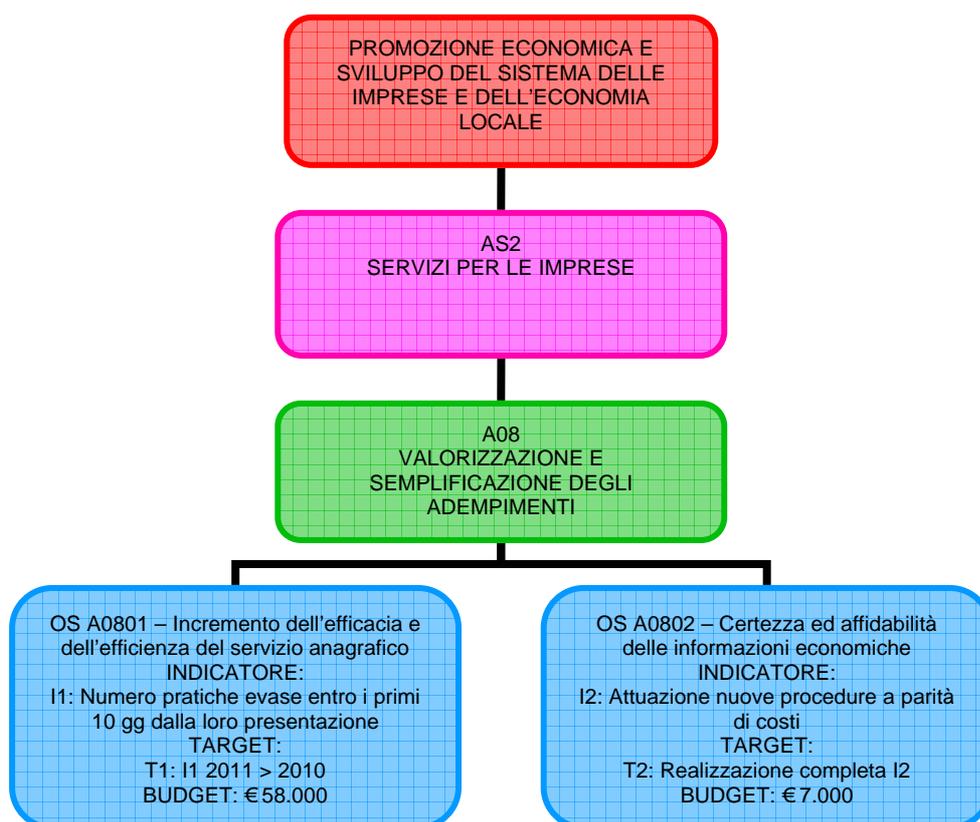


5.2 Area Strategica Servizi per le Imprese

Priorità Strategica: VALORIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DEGLI ADEMPIMENTI

Indirizzo Strategico: sono entrate in vigore diverse normative di rilevante portata per la semplificazione e la telematizzazione degli adempimenti burocratici in capo alle imprese: Comunica, SCIA, Direttiva Servizi e SUAP telematico, che dovranno essere compiutamente applicate ai servizi anagrafici dell'ente; inoltre sono delegate funzioni regionali per la gestione dei corsi abilitanti del settore commercio.

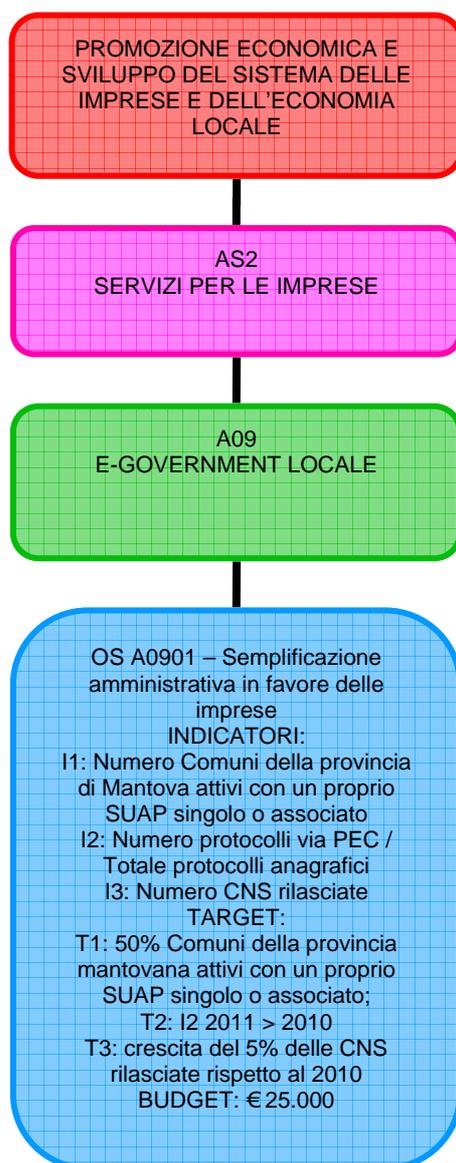
Risultato atteso: Razionalizzazione dei tempi di lavorazione delle pratiche e miglioramento della loro qualità di presentazione; attuazione delle nuove funzioni ed attività.



Priorità Strategica: E-GOVERNMENT LOCALE

Indirizzo Strategico: la Camera di Commercio si pone a livello locale quale interlocutore naturale dei comuni per azioni di accompagnamento nell'uso delle nuove tecnologie (PEC e firma digitale) e nella messa a punto di servizi amministrativi in modalità telematica. L'esigenza degli enti locali di recuperare un gap tecnologico ed organizzativo coerente con il nuovo codice dell'amministrazione digitale e con i principi di semplificazione amministrativa, trovano positivo riscontro nelle iniziative dell'ente in favore della crescita dell'uso della telematica nelle comunicazioni tra enti e nell'innalzamento del livello medio di cultura digitale nei servizi amministrativi.

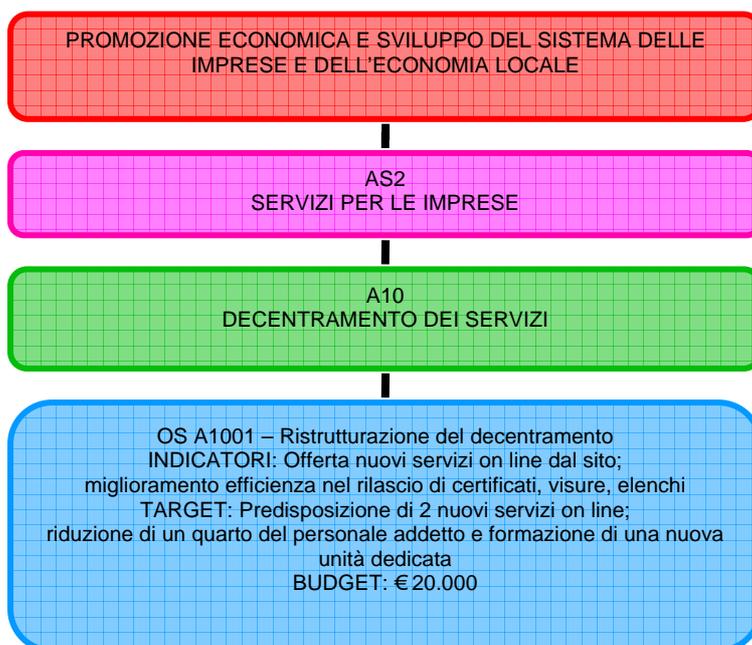
Risultato atteso: assicurare l'avvio degli Sportelli Unici telematici per tutto il territorio provinciale; accrescere l'utilizzo della posta elettronica e PEC nella corrispondenza tra Camera ed enti locali; diffondere l'utilizzo della firma digitale tra gli attori economici del territorio mantovano.



Priorità Strategica: DECENTRAMENTO DEI SERVIZI

Indirizzo Strategico: il concetto di “decentramento dei servizi”, tradizionalmente inteso come dislocazione territoriale, nell’era telematica si modifica ed evolve verso i servizi web, accessibili da qualunque luogo e collocazione. A causa della continua riduzione del personale e dell’aumento delle funzioni, l’esigenza camerale di ridurre le risorse impegnate in attività di sportello diventa impellente e impone di attivare tutti i possibili canali alternativi di accesso, valorizzando il sito, le reti istituzionali e anche modificando l’attuale assetto degli snodi camerali sul territorio.

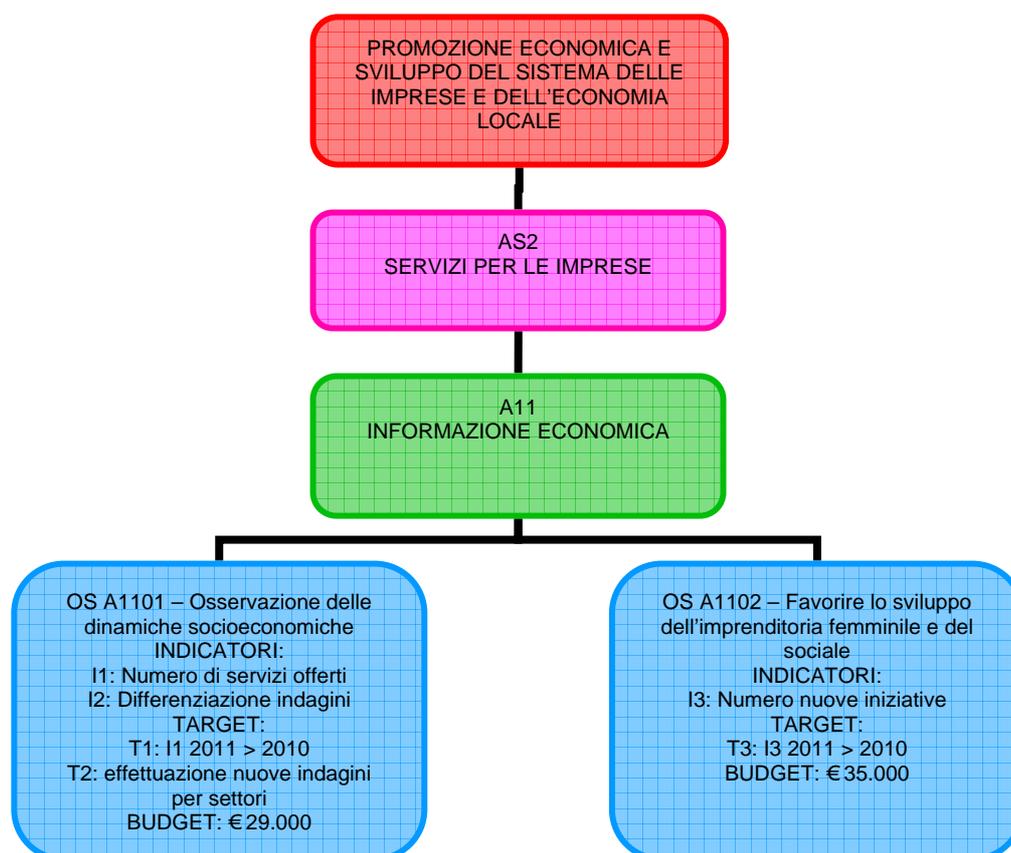
Risultato atteso: Revisione del sito internet con offerta di nuovi servizi on line; miglioramento dell’efficienza nelle procedure di rilascio dei certificati, delle visure e degli elenchi attraverso una razionalizzazione della attività e l’utilizzo dei servizi telematici.



Priorità Strategica: INFORMAZIONE ECONOMICA

Indirizzo Strategico: gli studi e la statistica costituiscono uno strumento operativo fondamentale per l'ente camerale, che può disporre di un osservatorio privilegiato ed unico a livello provinciale per lo studio della strutturazione ed evoluzione degli eventi economici locali, nel più ampio contesto regionale e nazionale. Il patrimonio informativo statistico e la rete di rilevazioni di cui gli uffici dispongono, consentono loro di realizzare analisi puntuali e tempestive per verificare lo stato dell'economia mantovana ed indirizzare le azioni e gli interventi di cui può farsi portatrice la Camera di Commercio anche insieme agli altri enti ed organismi locali.

Risultato atteso: fornire un supporto conoscitivo alla struttura per orientare scelte di attività da proporre ed offrire al territorio un quadro completo dell'andamento economico della provincia, anche su settori e filiere specifiche.

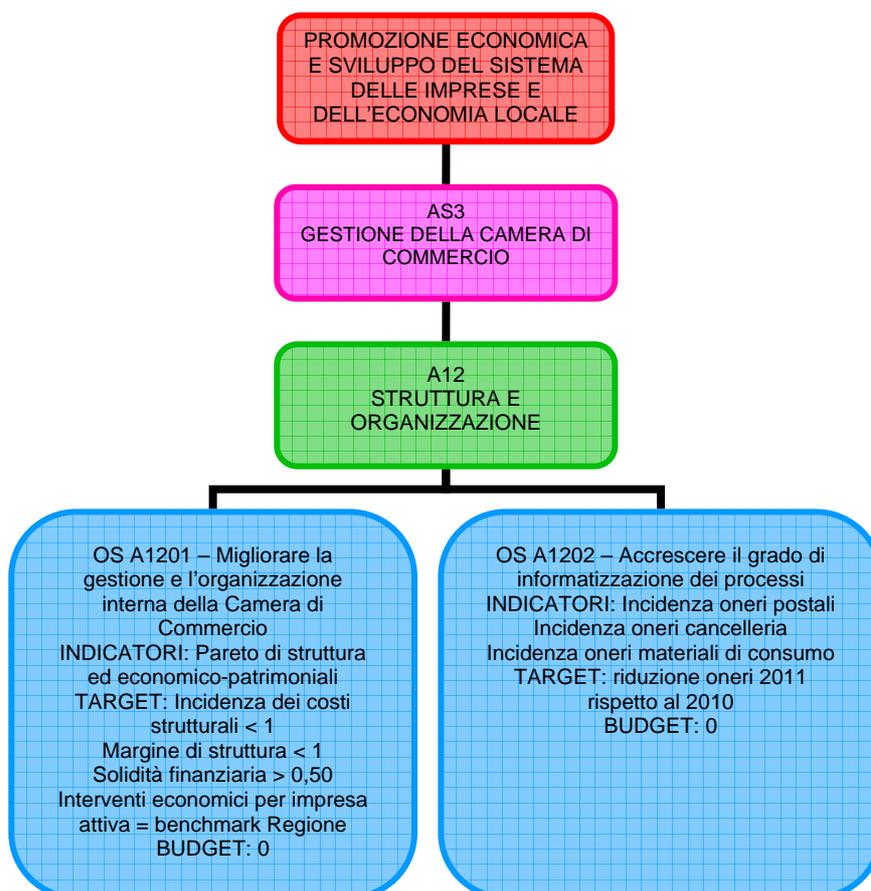


5.3 – Area Strategica Gestione della Camera di Commercio

Priorità Strategica: STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

Indirizzo Strategico: la recente introduzione del ciclo della performance da parte del D.Lgs. n. 150/2009, che si va a sovrapporre, integrandone strumenti e contenuti, alla revisione del Regolamento di Contabilità delle Camere di Commercio, nonché il succedersi delle previsioni di contenimento della spesa pubblica che coinvolgono tutta la Pubblica Amministrazione e di conseguenza anche la Camera di Commercio, introducendo pesanti vincoli e limitazioni agli oneri per il personale e per il funzionamento impongono ai servizi di supporto una particolare attenzione nella predisposizione degli strumenti di governance, di controllo di gestione e di supporto nei processi di pianificazione strategica e di programmazione, allo scopo di garantire anche in tale contesto il mantenimento dell'equilibrio finanziario ed economico-patrimoniale.

Risultato atteso: armonizzazione dei sistemi di gestione operativa e strategica esistenti e costruzione di un cruscotto direzionale integrato che recepisca le disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e consenta un efficace ed efficiente controllo strategico ed operativo; miglioramento del processo di pianificazione e di programmazione; costruzione di un sistema di indicatori che misuri anche la qualità dei servizi camerali; dematerializzazione degli strumenti di pagamento e della comunicazione interna.



6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Per ciascuno degli obiettivi strategici (OS) definiti per il triennio 2011-2013 e descritti nella precedente sezione, sono declinati uno o più obiettivi operativi per l'esercizio 2011.

Gli obiettivi operativi (OO) – descritti in termini di azioni (AZ) , tempi, risorse e responsabilità organizzative nell'allegato tecnico al presente piano – rappresentano ciò che la Camera di commercio concretamente si impegna a fare nel breve periodo (anno di riferimento) per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Per ciascun obiettivo operativo / azione sono inoltre individuati uno o più indicatori e il relativo target (valore programmato o atteso)

A101	OS	AUMENTARE IL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MANTOVANE
A10101	OO	SUPPORTO ALL' INTERNAZIONALIZZAZIONE MEDIANTE INIZIATIVE PROMOZIONALI ALL'ESTERO
A1010101	AZ	manifestazioni fieristiche in aggregazione (adp)
A1010102	AZ	missioni imprenditoriali all'estero (adp)
A1010103	AZ	eventi fieristici all'estero non in ADP (in convenzione con probrixia)
A1010104	AZ	missioni imprenditoriali all'estero non in ADP (in convenzione con probrixia)
A1010105	AZ	Altri progetti locali non in ADP
A1010106	AZ	progetto f.a.r.e. internazionalizzazione
A1010107	AZ	rilascio certificazioni di commercio estero
A1010108	AZ	rilascio di carnet ata
A1010109	AZ	rilascio certificazioni tramite sistema on line
A1010110	AZ	italiancom
A1010111	AZ	lombardiapoint: aggiornamento piattaforma
A1010112	AZ	rete lombardiapoint
A1010113	AZ	attivit� in partenariato sul territorio
A1010114	AZ	aggiornamento del sito
A1010115	AZ	gestione amministrativa ed informatica delle domande di voucher in adp
A102	OS	FAVORIRE L'INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO
A10201	OO	FAVORIRE L'INCONTRO TRA SCUOLA E LAVORO
A1020101	AZ	viluppo del capitale umano nei mercati territoriali del lavoro
A103	OS	AGEVOLARE LE CONDIZIONI DI ACCESSO AL CREDITO PER LE IMPRESE MANTOVANE
A10301	OO	RIDURRE GLI ONERI FINANZIARI SU FINANZIAMENTI ASSISTITI DA GARANZIA DEI CONFIDI.
A1030101	AZ	Contributi abbattimento tassi d'interesse
A1030102	AZ	Utilizzo fondi di garanzia
A1030103	AZ	Revisione del regolamento confidi
A104	OS	SOSTEGNO ALLA PROGETTUALITA' DI TERZI
A10401	OO	CONTRIBUTI SU PROGETTI DI INVESTIMENTO DI Piccole Medie Imprese
A1040101	AZ	Bandi per le imprese
A1040102	AZ	Bando per misure a favore dell'occupazione
A1040103	AZ	Chiusura bando occupazione 2009
A105	OS	PROMUOVERE LE PRODUZIONI TIPICHE MANTOVANE
A10501	OO	PROMOZIONE PRODOTTI MEDIANTE MANIFESTAZIONI
A1050101	AZ	Vinitaly 2011
A1050102	AZ	Tuttofood 2011
A1050103	AZ	Artigiano in Fiera 2011
A1050104	AZ	London International Wine Fair 2011

A10502	OO	SUPPORTO ORGANISMI RAPPRESENTATIVI DEI PRODUTTORI
A1050201	AZ	Azioni di supporto a valere sulla Tutela e Valorizzazione dei prodotti tipici
A1050202	AZ	Funzionamento Commissione Degustazione Vini
A1050203	AZ	Rilascio ricevute uve DOC/IGT
A106	OS	ACCRESCERE L'ATTRAZIONE TURISTICA DI MANTOVA
A10601	OO	SUPPORTO IMPRESE TURISTICHE CON AZIONI DI PROMOZIONE INTERNA/ESTERNA
A1060101	AZ	Progetto di promozione dei siti Unesco lombardi sui mercati internazionali
A1060102	AZ	Assegnazione riconoscimento Marchio di Qualità ISNART alle strutture ricettive
A1060103	AZ	BIT
A1060104	AZ	IAT
A1060105	AZ	Distretto culturale Le regge dei Gonzaga – Centro del gusto
A1060106	AZ	Distretto culturale Dominus – bando imprese creative
A1060107	AZ	Iniziative di promozione turistica del sistema camerale lombardo in ADP 2011
A1060108	AZ	Progetto di promozione turistica presso il mercato tedesco
A1060109	AZ	Commissione Consiliare marketing territoriale e infrastrutture
A107	OS	FAVORIRE LA MASSIMA TRASPARENZA NELLE RELAZIONI DI MERCATO
A10701	OO	MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DI MEDIAZIONE OFFERTI
A1070101	AZ	Corso per mediatori di controversie civili e commerciali
A1070102	AZ	Iscrizione dell'Ente nel Registro degli organismi di mediazione ex D. Lgs. 28/2010
A1070103	AZ	Funzionamento del servizio di conciliazione/organismo di mediazione
A1070104	AZ	Progetto Fondo Perequativo "Rafforzare i servizi di conciliazione"
A1070105	AZ	Gestione adempimenti Borsa Merci
A1070106	AZ	Prezzario opere edili
A1070107	AZ	Marchi e brevetti
A1070108	AZ	Protesti
A108	OS	DIFESA DEL CONSUMATORE E DELLA SICUREZZA DEI PRODOTTI
A10801	OO	PROMUOVERE LA CONOSCENZA DEI DIRITTI DEI CONSUMATORI IN SINERGIA CON LE ASSOCIAZIONI CONSUMERISTICHE
A1080101	AZ	Gestione iniziative in campo consumeristico
A1080102	AZ	Sanzioni amministrative
A1080103	AZ	Progetto "Rafforzamento attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori"
A1080104	AZ	Vigilanza sui laboratori e sugli strumenti metrici
A1080105	AZ	Gestione Ufficio metrico
A1080106	AZ	Magazzini generali e concorsi a premio
A1080107	AZ	Controlli sugli annunci pubblicitari
A201	OS	INCREMENTO DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA DEL SERVIZIO ANAGRAFICO
A20101	OO	CONSOLIDAMENTO COMUNICA
A2010101	AZ	Progetto Network Comunica
A2010102	AZ	Incontri di formazione tecnico operativa sulle pratiche e divulgazione Starweb
A2010103	AZ	Unificazione procedure per richieste di annullamento
A20102	OO	ATTUAZIONE DIRETTIVA SERVIZI – ABOLIZIONE ALBI E RUOLI (DLGS 59/2010)
A2010201	AZ	Riorganizzazione interna tra uffici registro imprese e albi e ruoli
A2010202	AZ	Travaso delle posizioni nel registro imprese (in attesa di regolamento attuativo art.80 Dlgs159/2010)
A2010203	AZ	Approntamento dei prontuari lombardi riferiti agli ausiliari del commercio e spedizionieri per conto della Consulta dei Conservatori lombarda
A20103	OO	REALIZZAZIONE DEL SUAP CAMERALE E ADOZIONE DELLE PROCEDURE DELLE PRATICHE SUAP CHE TRANSITANO ATTRAVERSO IL REGISTRO DELLE IMPRESE
A2010301	AZ	Istituzione del SUAP camerale
A2010302	AZ	Presentazione di SCIA contestuale alla Comunicazione Unica
A20104	OO	TRASFERIMENTO DI FUNZIONI REGIONALI ALLE CAMERE DI COMMERCIO: GESTIONE DEI PERCORSI FORMATIVI PER L'ESERCIZIO DI ATTIVITA' COMMERCIALI
A2010401	AZ	Trasferimento delle attività gestionali dei percorsi formativi (attuazione DGR N.9837/09)
A202	OS	CERTEZZA E AFFIDABILITÀ DELLE INFORMAZIONI ECONOMICHE
A20201	OO	MESSA A REGIME DELLA PROCEDURA SANZIONATORIA REA E REGISTRO IMPRESE

		CON NUOVO PROGRAMMA "ACCESA"
A2020101	AZ	Adattamento del programma standard con i parametri di verbalizzazione dell'ufficio
A2020102	AZ	Sperimentazione della procedura con la emissione dei primi processi verbali
A2020103	AZ	Formazione degli istruttori delle pratiche
A20202	OO	REVISIONE RUOLO PERITI ED ESPERTI
A2020201	AZ	Fasi conclusive della revisione
A20203	OO	CONTROLLI DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE
A2020301	AZ	Controlli di cui all'art 71 del DPR 445/2000
A203	OS	PROMUOVERE PROCESSI DI SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA IN FAVORE DEL SISTEMA DELLE IMPRESE
A20301	OO	RETE DEI SUAP PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA
A2030101	AZ	Attività di formazione/informazione
A2030102	AZ	Individuazione di un sistema di governance della rete dei SUAP
A2030103	AZ	Accompagnamento dei Comuni all'adozione dei SUAP
A20302	OO	CRESCITA DELLA COMUNICAZIONE DIGITALE
A2030201	AZ	Revisione dei poli di decentramento dei servizi camerale presso i Comuni
A2030202	AZ	Rinnovo degli accordi con le associazioni di categoria e gli Ordini Professionali per il rilascio degli strumenti di firma digitale
A2030203	AZ	Ristrutturazione dello sportello firma digitale
A204	OS	RISTRUTTURAZIONE DEL DECENTRAMENTO
A20401	OO	REVISIONE DEL SITO INTERNET CAMERALE
A2040101	AZ	Attività di rielaborazione dei contenuti del sito
A2040102	AZ	Attivazione di nuovi servizi e potenziamento della piattaforma
A20402	OO	RIORGANIZZAZIONE DEGLI SPORTELLI PER IL RILASCIO CERTIFICATI, VISURE, ELENCHI, COPIE DI ATTI E BILANCI, VIDIMAZIONE LIBRI E REGISTRI
A2040201	AZ	Attuazione della nuova organizzazione dello sportello vidimazione
A2040202	AZ	Formazione di una nuova unità
A2040203	AZ	Adozione del manuale operativo
AA205	OS	OSSERVAZIONE DELLE DINAMICHE SOCIOECONOMICHE
A20501	OO	FORNIRE ANALISI SOCIOECONOMICHE DEL TERRITORIO A IMPRESE E PRIVATI
A2050101	AZ	Studio dell'andamento congiunturale della provincia di Mantova
A2050102	AZ	Qualificazione e diffusione dell'informazione economica
A2050103	AZ	Studi e analisi di settore
A2050104	AZ	Servizio dati georeferenziati
A2050105	AZ	Censimento Industria e Servizi
A2050106	AZ	Rilevazioni SISTAN
A2050107	AZ	Sportello Informazione Economica
A2050108	AZ	Forum Giovani Imprenditori di Mantova
A2050109	AZ	Analisi e studio del comparto artigiano
A2050110	AZ	Aggiornamento Siti
A301	OS	MIGLIORARE LA GESTIONE E L'ORGANIZZAZIONE INTERNA PER UNA MAGGIORE EFFICACIA ED EFFICIENZA DELLA STRUTTURA
A30101	OO	MIGLIORAMENTO/OTTIMIZZAZIONE DEL PROCEDIMENTO DI RISCOSSIONE DIRITTO ANNUALE E DEL PROCEDIMENTO SANZIONATORIO PER VIOLAZIONI RELATIVE AL DIRITTO ANNUALE
A3010101	AZ	Ruolo diritto annuale per gli anni 2008 e 2009
A3010102	AZ	Guida e modulistica diritto annuale
A30102	OO	PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (ART. 4 D.LGS. 150/2009) - ATTIVAZIONE DEGLI ORGANISMI, DELLE PROCEDURE E PREDISPOSIZIONE DEI DOCUMENTI AD ESSO CORRELATI
A3010201	AZ	Sistema informatico di supporto al Ciclo della Performance (2^ parte)
A3010202	AZ	Organismo Indipendente di Valutazione
A3010203	AZ	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
A3010204	AZ	Piano Triennale Trasparenza e Integrità



A30103	OO	MIGLIORAMENTO DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE ATTRAVERSO L'INTRODUZIONE DI MISURE DI DISCIPLINA E SEMPLIFICAZIONE DELLE PROCEDURE
A3010301	AZ	Piano occupazionale 2010 e 2011
A3010302	AZ	Regolamento per la disciplina delle modalità di acquisizione del personale
A3010303	AZ	Elenco dei Fornitori ed Elenco dei Professionisti
A3010304	AZ	Tracciabilità dei flussi finanziari
A3010305	AZ	Recupero dei crediti
A3010306	AZ	Programma Triennale dei risparmi di spesa
A3010307	AZ	Documento Programmatico Sicurezza - Aggiornamento
A3010308	AZ	Gestione della corrispondenza e della stampa
A3010309	AZ	Manuale di Gestione Documentale
A3010310	AZ	Gestione Archivio Camerale (banca dati Sesamo)
A302	OS	ACCRESCERE IL LIVELLO DI INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI IN UN'OTTICA DI SEMPLIFICAZIONE, MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI E RIDUZIONE DEI COSTI
A30201	OO	DIGITALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE RELATIVE A: GESTIONE POSIZIONI PREVIDENZIALI (1^ PARTE), GESTIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI, PROCESSI DI PAGAMENTO (COMPLETAMENTO) E GESTIONE DEL MAGAZZINO
A3020101	AZ	Gestione delle posizioni previdenziali del personale (prima parte)
A3020102	AZ	Gestione Atti Amministrativi – Legal Work Act
A3020103	AZ	Invio telematico degli avvisi ai beneficiari
A3020104	AZ	Gestione del magazzino economale
A3020105	AZ	Albo Camerale Informatico (completamento)

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Come evidenziato nel paragrafo 4.2.1, l'organigramma della Camera di commercio di Mantova prevede, oltre al Segretario Generale, tre aree dirigenziali che presidiano i tre macro-ambiti dell'azione istituzionale dell'Ente.

Al Segretario Generale e alle tre aree dirigenziali sono riconducibili gli obiettivi strategici di lungo periodo e gli obiettivi operativi per l'esercizio 2011 definiti nelle sezioni precedenti e nell'Allegato tecnico.

AREA ANAGRAFICA

Obiettivo 1 – peso 40%

Presidiare l'organizzazione degli uffici anagrafici con interventi volti ad ottenere una progressiva riduzione dei tempi di evasione delle pratiche telematiche.

Target

- *tendenziale aumento, nel corso dell'anno, delle pratiche evase entro 10 gg dalla loro presentazione*

Obiettivo 2 – peso 35%

Dare avvio con completezza a nuovi servizi e attività in adempimento alle norme, facendovi fronte attraverso una crescita della produttività.

Target

- *avvio del SUAP telematico camerale; della procedura delegata di gestione percorsi formativi abilitanti settore commercio; delle sanzioni REA; del trasferimento nel registro imprese degli iscritti agli albi aboliti dalla Direttiva Servizi.*

Obiettivo 3 – peso 25%

Promuovere processi di innovazione e di semplificazione amministrativa attraverso la diffusione dell'utilizzo della firma digitale tra gli attori del territorio mantovano

Target

- *assorbire le crescenti richieste di firma digitale con una previsione di aumento fino al 10% dei rilasci 2010.*



AREA PROMOZIONALE

Obiettivo 1 - Internazionalizzazione: peso 40%

Favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese mantovane puntando sulla diversificazione delle opportunità offerte e su nuovi mercati, nonché ampliando la platea dei fruitori.

Target: ampliamento del numero di iniziative proposte su nuovi mercati per contribuire a creare nuovi sbocchi commerciali, anche attraverso forme di partenariato interne ed esterne al territorio. Aumento delle imprese coinvolte con i vari servizi in materia di internazionalizzazione.

Obiettivo 2 – Credito: peso 30%

Agevolare gli investimenti delle pmi mediante iniziative a bando e l'applicazione di nuovi regolamenti di disciplina delle garanzie accessorie dei confidi che, innovando i contenuti, affianchino agli strumenti tradizionali anche misure di ristrutturazione dei debiti e di patrimonializzazione delle pmi.

Target: realizzazione di bandi che mirino al sostegno di investimenti selettivi per l'innovazione e la competitività dell'impresa. Revisione e innovazione delle misure agevolative applicate attraverso i Confidi, con l'introduzione di linee di finanziamento dedicate alla ristrutturazione finanziaria del debito e la patrimonializzazione delle pmi.

Obiettivo 3 – Regolazione del mercato: peso 30%

Sviluppare le competenze assegnate dalla nuova legge di riforma delle CCIAA in materia di regolazione del mercato, alla luce delle novità in materia di conciliazione e dei nuovi poteri ispettivi e di vigilanza.

Target: avvio del servizio di conciliazione previsto dal DM 180 del 18/10/2010; avvio del servizio di rilascio delle carte tachigrafiche presso l'ufficio metrico/ispezioni; consolidamento e messa a regime di un servizio di ispezione permanente sui prodotti previsti dalla convenzione nazionale tra Unioncamere e MSE in materia di vigilanza sui prodotti a tutela del consumatore e trasparenza del mercato.

AREA AMMINISTRATIVA

OS 1 Migliorare la gestione e l'organizzazione interna per una maggiore efficacia ed efficienza della struttura

OO 1.2 (peso 50%) - Progettazione e implementazione del Ciclo della Performance (art. 4 del D.Lgs. n. 150/2009). Attivazione degli organismi, delle procedure e predisposizione dei documenti ad esso correlati.

Risultato atteso: Adeguamento dei processi di pianificazione, programmazione, controllo, rendicontazione e valutazione ai principi e alle disposizioni del D.Lgs. 150/2009

Target

Attuazione delle seguenti azioni:

- Istituzione e nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione
- Predisposizione e adozione di un "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (organizzativa e individuale) rispondente ai requisiti di cui agli articoli 7, 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009.
- Predisposizione e adozione del "Piano Triennale Trasparenza e Integrità" di cui all'art. 11 del D.Lgs. 150/2009.

OO 1.3 (peso 25%)- Miglioramento delle attività amministrative attraverso l'introduzione di misure di disciplina e semplificazione delle procedure

Risultato atteso: Incremento efficacia e di efficienza nello svolgimento delle funzioni di supporto all'attività degli uffici camerali o all'attività amministrativa in generale

Target

Attuazione delle seguenti azioni:

- Regolamento per la disciplina delle modalità di acquisizione del personale
- Elenco Fornitori ed Elenco Professionisti
- Programma Triennale Risparmi di Spesa

OS 2: Accrescere il livello di informatizzazione dei processi in una ottica di semplificazione, miglioramento delle prestazioni e riduzione dei costi

OO 2.1 (peso 25%) – Digitalizzazione delle procedure amministrative relative a: gestione posizioni previdenziali (prima parte), gestione degli atti amministrativi, processi di pagamento (completamento), gestione del magazzino.

Indirizzo, coordinamento e controllo ai fini dell'attuazione delle azioni programmate per il perseguimento dell'obiettivo

Risultato atteso: Semplificazione, riduzione dei tempi e dei costi di funzionamento correlati alle procedure amministrative oggetto di intervento

Target

Attuazione delle azioni programmate: gestione posizioni previdenziali (prima parte); gestione atti amministrativi; informatizzazione avvisi ai beneficiari; gestione informatizzata magazzino.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

In questa sezione vengono descritti il processo seguito nella definizione del Piano della Performance, le modalità adottate per garantire l'integrazione tra il Piano della Performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, le principali criticità riscontrate nella definizione del Piano e le azioni individuate per il loro superamento.

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

In quanto prima annualità di predisposizione del Piano della Performance, nel 2011 è stato seguito un processo semplificato con riguardo sia alle fasi del processo sia ai soggetti coinvolti e all'arco temporale occorso per la sua definizione.

E' stato innanzitutto costituito un gruppo di lavoro interno per la stesura del Piano della Performance, avendo cura di garantire la snellezza dell'organismo, tramite il contenimento del numero dei componenti, e la rappresentatività di tutti gli ambiti di attività in cui si esplica l'azione della Camera di commercio.

Il percorso seguito dal Gruppo di lavoro, coordinato dal Segretario Generale e composto da tre rappresentanti per ciascuna area organizzativa, può essere sintetizzato nelle seguenti fasi:

- Condivisione dello schema di Piano della Performance di cui alla Delibera CIVIT n. 112/2010 e informazione sui contenuti dello stesso – Ripartizione dei compiti tra i diversi componenti del gruppo di lavoro
- Progettazione e condivisione delle schede da utilizzare per la formalizzazione degli obiettivi strategici e operativi
- Analisi del contesto interno (a cura dell'Area Amministrativa) ed esterno (a cura dell'Area Promozionale)
- Individuazione degli obiettivi strategici sulla base del Programma Pluriennale 2010-2014 e della Relazione Previsionale e Programmatica 2011 e definizione dei relativi outcome
- Compilazione delle schede relative agli obiettivi operativi da parte di ciascuna area organizzativa, indicando per ogni obiettivo operativo: il risultato atteso, le azioni previste e i relativi indicatori
- Stesura del Piano della Performance secondo lo schema di cui alla Delibera CIVIT n. 112/2010
- Approvazione del Piano della Performance da parte della Giunta camerale e pubblicazione sul sito istituzionale.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

I documenti di programmazione già approvati per l'esercizio 2011 ai sensi del D.P.R. n. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio) – la “Relazione Previsionale e Programmatica” contenente gli indirizzi strategici per l'anno di riferimento e il “Piano delle Azioni” allegato al preventivo in cui gli obiettivi strategici sono già declinati in programmi di attività e relative azioni – hanno costituito il punto di riferimento per la definizione del Piano della Performance assicurando pertanto la necessaria coerenza di quest'ultimo documento con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia con riguardo ai contenuti sia con riguardo alle risorse stanziare.

La coerenza è stata dunque garantita in questo primo anno grazie ad un procedimento “a cascata”, mentre a partire dal prossimo esercizio essa dovrà essere assicurata dall'integrazione dei due processi – programmazione di bilancio e programmazione della performance - e dalla contestuale definizione, pur con le loro specificità, dei diversi documenti di programmazione previsti nell'ambito dei due cicli.

La coerenza tra i diversi documenti programmatici appare immediatamente evidente soprattutto nel caso delle attività promozionali, per le quali il processo di programmazione è impostato in modo strutturato già da alcuni anni, mentre sono stati necessari ulteriori approfondimenti e specificazioni nella programmazione riferita alla gestione della Camera di commercio dove la maggior parte degli obiettivi, anche operativi, e delle relative azioni non prevede un budget specifico.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Pur essendo stato seguito, nella definizione del Piano della Performance 2011-2013, un processo semplificato e compresso nei tempi, sono tuttavia già evidenziabili alcune prime criticità che dovranno essere affrontate e risolte nei prossimi anni.

Criticità

- Coinvolgimento, nel processo di definizione del piano della performance e più in generale nel ciclo di gestione della performance, degli amministratori e degli stakeholder esterni e interni (personale)
- Coerenza/integrazione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio. Riconduzione delle priorità strategiche e degli obiettivi strategici individuati nel programma pluriennale alle logiche di cui alla Delibera CIVIT n. 112/2010



- Individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e in particolare per la misurazione e valutazione della qualità del servizio
- Raccordo tra obiettivi strategici individuati dal programma pluriennale della Camera di commercio e gli ambiti di valutazione di cui all'art. 8 del D.Lgs. n. 15/2009
- Gestione di un processo complesso e articolato in assenza di una struttura dedicata alla programmazione e al controllo

Azioni

- Progettazione del Ciclo di Gestione della Performance con chiara individuazione di fasi, azioni e responsabilità
- Incontri informativi con gli amministratori (Giunta)
- Incontri con il personale, a livello di Unità Organizzativa e/o di Area Organizzativa, di presentazione del ciclo della performance
- Mappatura dei processi per unità organizzativa e dei relativi indicatori. Loro misurazione ai fini della costruzione di una banca dati storica utile a individuare eventuali ambiti e margini di miglioramento
- Analisi SWOT sul base del contesto esterno/interno a supporto della programmazione strategica e operativa
- Revisione degli obiettivi strategici e degli indicatori agli stessi associati al fine di comprendere tutti gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009.
- Miglioramento del sistema informativo di supporto al ciclo di programmazione e controllo
- Definizione e adozione di un Sistema di Valutazione della Performance integrato per valutazione performance organizzativa e valutazione performance individuale (riferita sia al personale dirigenziale sia al personale non dirigenziale)

La Camera di commercio di Mantova si pone l'obiettivo di completare l'attuazione del Ciclo di Gestione Performance, attraverso un processo di aggiornamento e miglioramento continuo, nel corso del triennio 2011-2013.