



Camera di Commercio  
Savona

# Il Piano della performance

## Camera di Commercio di Savona 2015-2017

(D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 art. 10, comma 1, lettera a)

Allegato alla delibera di Giunta camerale n. 9 del 10/02/2015



## PRESENTAZIONE DEL PIANO

La riforma del pubblico impiego contenuta nel d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 individua gli strumenti che le amministrazioni pubbliche devono utilizzare per misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e la performance individuale, con la finalità ultima di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, perseguendo obiettivi di efficienza e trasparenza e conferendo particolare rilievo alla diffusione della cultura del merito.

All'interno di questo quadro operativo il *Ciclo della performance* svolge la funzione di integrare, in un percorso logico e coerente, le diverse fasi della pianificazione dell'Ente, mettendo in evidenza i collegamenti fra strategie e operatività, obiettivi e strumenti, azioni e risorse, e fornendo le chiavi di lettura e strumenti per una trasparente rendicontazione e valutazione dei risultati raggiunti. Il ciclo si fonda infatti su tre leve fondamentali:

- *performance*: il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, struttura nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- *premierità*: il collegamento effettivo tra misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, con funzione propedeutica all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità che operano nell'Ente;
- *trasparenza*: il processo attraverso il quale l'Ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interesse (stakeholder) il proprio operato.

Il *Piano della Performance*, previsto dall'art. 10 del Decreto, è lo strumento di pianificazione triennale, definisce gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della Camera di Commercio di Savona, individuando inoltre, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il Piano della performance è parte integrante del Ciclo di gestione della performance ed è lo strumento utile a:

- chiarire il legame esistente tra i bisogni degli stakeholder, la mission dell'Ente, le priorità strategiche di intervento, gli obiettivi e i progetti in termini di esplicitazione della performance che si intende raggiungere, ma anche con quali risorse e con quali modalità.
- integrare e coordinare i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal D.Lgs. 254/2005 (Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Preventivo, Budget Direzionale, Bilancio Consuntivo...), esponendo in maniera coerente ed omogenea informazioni e dati in gran parte già contenuti nei suddetti documenti.
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna.

Il Piano della performance della Camera di Commercio di Savona deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma Pluriennale 2011-2015 approvato dal Consiglio camerale il 26.7.2011 - con il quale sono state individuate le Priorità strategiche del suo mandato - e dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2015, oltre al preventivo ed al budget direzionale 2015, adottati dalla Camera in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale di cui al D.P.R. n. 254/2005.



**Camera di Commercio  
Savona**

In conformità alle prescrizioni dettate dal D.M. 27 marzo 2013 "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica", la Camera di commercio di Savona ha allegato al preventivo economico 2015 il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18.9.2012 e la circolare del MISE n. 148123 del 12.9.2013. Tale documento deve illustrare gli obiettivi di spesa, misurare i risultati e monitorare l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e interventi realizzati.

Con la programmazione 2015, per la seconda annualità, la Camera di Commercio ha voluto evidenziare gli elementi di integrazione e coerenza tra il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio e le disposizioni contenute nel d. lgs. n. 150/2009 (Piano della performance) e nel D.P.R. n. 254/2005 (regolamento di contabilità delle Camere di Commercio), nell'ottica di razionalizzare tempi e work flow di procedimento. Conseguentemente gli obiettivi e gli indicatori contenuti nel Piano degli indicatori vengono inseriti nel presente Piano della performance.

**IL PRESIDENTE  
DR. LUCIANO PASQUALE**



## INDICE

1. La Camera di Commercio di Savona: sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder
  - 1.1 Chi siamo
  - 1.2 Cosa Facciamo
  - 1.3 Come operiamo
2. Identità
  - 2.1 La Camera di Commercio di Savona in cifre: le risorse umane
  - 2.2 La Camera di Commercio di Savona in cifre: il portafoglio delle partecipazioni
  - 2.3 La Camera di Commercio di Savona in cifre: il tessuto imprenditoriale
  - 2.4 La Camera di Commercio di Savona in cifre: il bilancio
  - 2.5 Mandato istituzionale e mission
3. Analisi del contesto
  - 3.1 Il contesto esterno
  - 3.2 Il contesto interno
4. L'Albero della performance
5. Gli obiettivi strategici
6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
7. La performance individuale – Segretario Generale
8. La performance individuale – La dirigenza
9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance
10. Allegati tecnici
  - L'albero della performance (allegato 1)
  - Gli obiettivi strategici (allegato 2)
  - La Relazione Previsionale e Programmatica 2015
  - Gli obiettivi alla Dirigenza – 2015
  - Le schede operative dell'albero della performance (allegato 3)



## 1. La Camera di Commercio di Savona: sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

### 1.1. Chi siamo

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, le Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

Nel corso del 2010 il legislatore ha introdotto una serie di norme che coinvolge il mondo delle CCIAA rafforzandone la propria autonomia funzionale, ruolo, mission, organizzazione e governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di "sistema camerale"
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

La Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 39.000 imprese operanti nella provincia di Savona, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio provinciale.

La Camera di Commercio di Savona è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di Promozione delle attività di regolazione del mercato.

La Camera di Commercio di Savona, in modo integrato con il sistema imprenditoriale, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo i seguenti principi, che esprimono il modo in cui l'ente interpreta la propria autonomia funzionale:

- semplificazione dell'attività amministrativa
- imparzialità e trasparenza
- innovazione
- buon andamento ed economicità

Storicamente la Camera di Commercio ed arti di Savona fu costituita con r.d. 19 gennaio 1865, n. 2127, con giurisdizione limitata al Circondario Sabazio, quindi estesa al Circondario di Albenga, già soggetto alla giurisdizione camerale genovese, con successivo R.D. n.2164/1865.

Nel 1910 l'ente cambiò nome, diventando "Camera di Commercio ed industria". Nel giugno del 1924 tutti i consigli camerali furono sciolti dal governo presieduto da Mussolini.

Durante il ventennio fascista la denominazione dell'Ente mutò ancora in "Consiglio provinciale dell'economia", evoluto successivamente in "Consiglio provinciale dell'economia corporativa" e destinato a cambiare ancora nome, nel 1937, come "Consiglio provinciale delle corporazioni" allorché venne esplicitamente riconosciuto il carattere pubblicistico degli Enti camerali.

Tutte le disposizioni di legge relative ai Consigli e agli Uffici provinciali dell'economia corporativa furono assorbiti dal Testo Unico approvato con R.D. 2011 del 20 settembre 1934.

Alla caduta del fascismo, il sistema corporativo venne abolito e di conseguenza vennero modificate le istituzioni da esso create. Una soluzione provvisoria intervenne con il D. Lgs. Lgt. n. 315 del 21 settembre 1944, che sostituì i Consigli con le "Camere di Commercio, Industria e Agricoltura".



La denominazione di "Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura" fu introdotta dalla legge n. 792 del 26 settembre 1966 ma solo con la legge 580 del 1993 si è giunti al riordino degli enti camerali, con l'attribuzione di nuove competenze a sostegno dell'economia e a tutela del mercato. La legge n. 580 ha sancito una riforma degli enti camerali attesa per cinquant'anni con la quale le Camere di Commercio hanno acquisito autonomia istituzionale, statutaria, organizzativa, finanziaria.

Con il riconoscimento della potestà statutaria e l'ampliamento delle competenze, le Camere di Commercio rappresentano oggi l'istituzione di riferimento per l'interesse generale delle imprese e per il sostegno all'economia locale, con una missione chiara e univoca: la funzione di servizio alle imprese, la funzione di far crescere una capacità di risposta alle domande delle imprese il più possibile diffusa e aderente ai bisogni.

### L'assetto istituzionale e organizzativo

La vocazione della Camera di Commercio al sostegno del sistema economico provinciale è espressa nel Consiglio Camerale, che è l'organo che ne definisce gli indirizzi generali, composto da 27 consiglieri, nominati in rappresentanza di ciascun settore economico in relazione all'incidenza nella struttura economica provinciale.

Il Consiglio camerale elegge il Presidente, che rappresenta la Camera di Commercio, e la Giunta, organo esecutivo che ha il compito di dare attuazione agli indirizzi definiti dal Consiglio.

#### **Presidente**

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto per due sole volte.

#### **Consiglio**

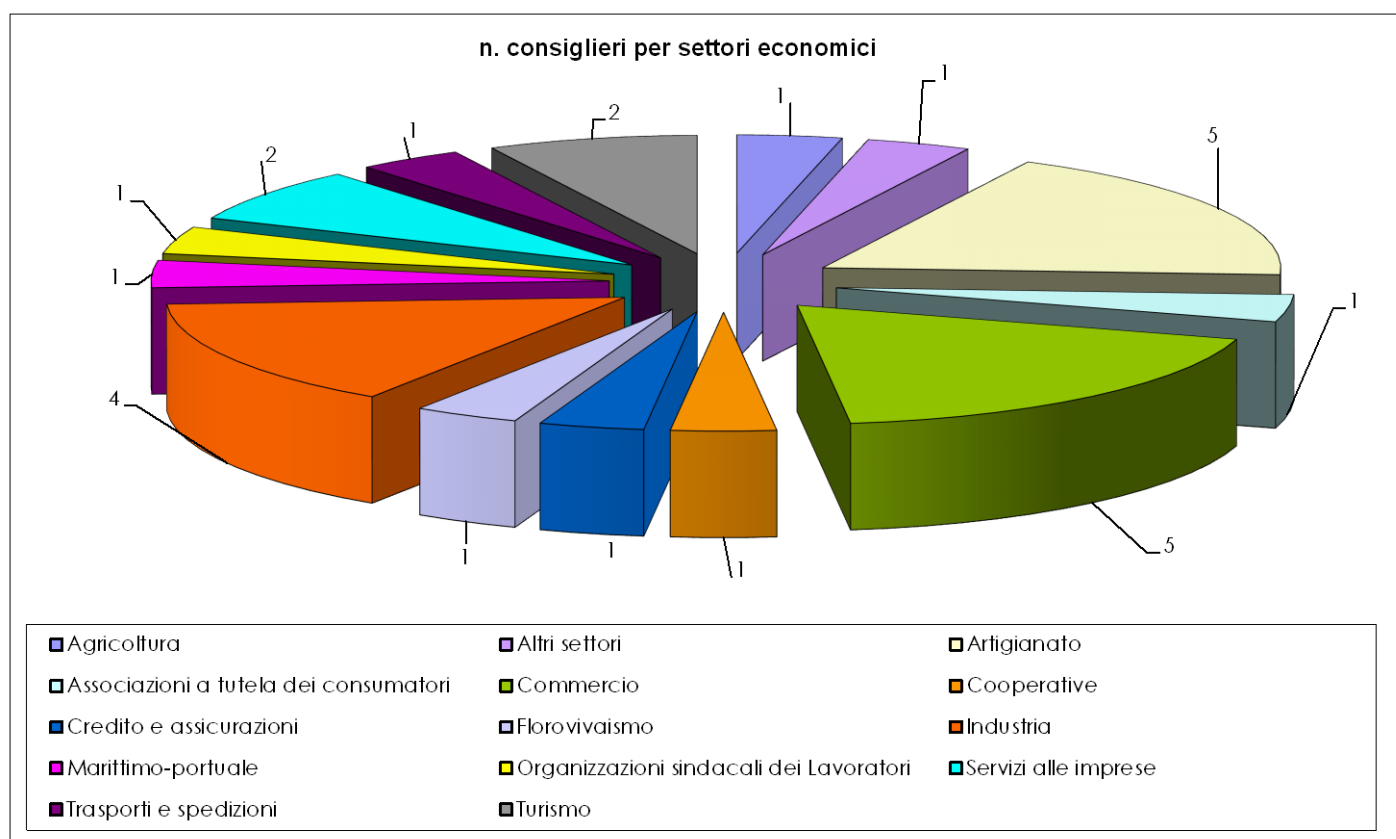
Determina l'indirizzo generale e strategico della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza:

- elegge il Presidente e la Giunta
- approva lo Statuto
- determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
Luciano Pasquale - Presidente	Credito e assicurazioni
Bruno Angelucci	Artigianato
Federico Ascheri	Associazioni a tutela dei consumatori
Giuseppe Barberis	Trasporti e spedizioni
Vincenzo Bertino	Commercio
Gianni Carbone	Artigianato
Paolo Calcagno	Agricoltura
Giuseppe Cerminara	Turismo
Mariano Cerro	Industria
Albino Chiesa	Industria
Maurizio Devasini	Turismo
Marinella Fasano	Servizi alle imprese
Ennio Fazio	Florovivaismo



Paola Freccero	Artigianato
Mauro Fresia	Industria
Gianfranco Gaiotti	Industria
Giancarlo Grasso	Artigianato
Luciano Manasia	Altri settori
Roberto Manzo	Commercio
Attilio Penna	Artigianato
Paolo Prefumo	Commercio
Mattia Rossi	Cooperative
Annamaria Torterolo	Commercio
Giuseppe Giangrande	Organizzazioni sindacali dei Lavoratori
Vincenzo Zarrillo	Servizi alle imprese
Franco Zino	Commercio



### Giunta

Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- approva il budget annuale
- approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività



Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
Luciano Pasquale - Presidente	Credito e Assicurazioni
Vincenzo Bertino - Vice Presidente	Commercio
Paolo Calcagno	Agricoltura
Gianni Carbone	Artigianato
Marino Cerro	Industria

### **Segretario Generale**

Il Segretario Generale riveste le funzioni di vertice dell'amministrazione e ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.

### **Dirigenza**

Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Costantina de Stefano	-	Segretario Generale f.f. e Conservatore del Registro delle Imprese Dirigente Area sviluppo e promozione economica Dirigente Area Servizi anagrafico-certificativi e regolazione del mercato
Paola Mottura	-	Dirigente Area Gestione risorse umane, finanziarie e strumentali

Per l'organigramma dell'Ente si rinvia alla pagina del sito [http://images.sv.camcom.gov.it/IT/f/Trasparenza/Organizzazione\\_e\\_procedimenti/82/8289\\_CCIAASV\\_22122014.pdf](http://images.sv.camcom.gov.it/IT/f/Trasparenza/Organizzazione_e_procedimenti/82/8289_CCIAASV_22122014.pdf), nella sezione Amministrazione Trasparente, Organizzazione, Articolazione degli uffici.

## **1.2. Cosa Facciamo**

La Camera di Commercio di Savona offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e di sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale ed offrendo servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La Camera di Commercio di Savona, svolge, in modo diretto o avvalendosi delle proprie Aziende Speciali le seguenti attività nei confronti degli utenti e degli altri stakeholder:

- tenuta del registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;





- e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- l) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- m) raccolta degli usi e delle consuetudini;
- n) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

### 1.3. Come Operiamo

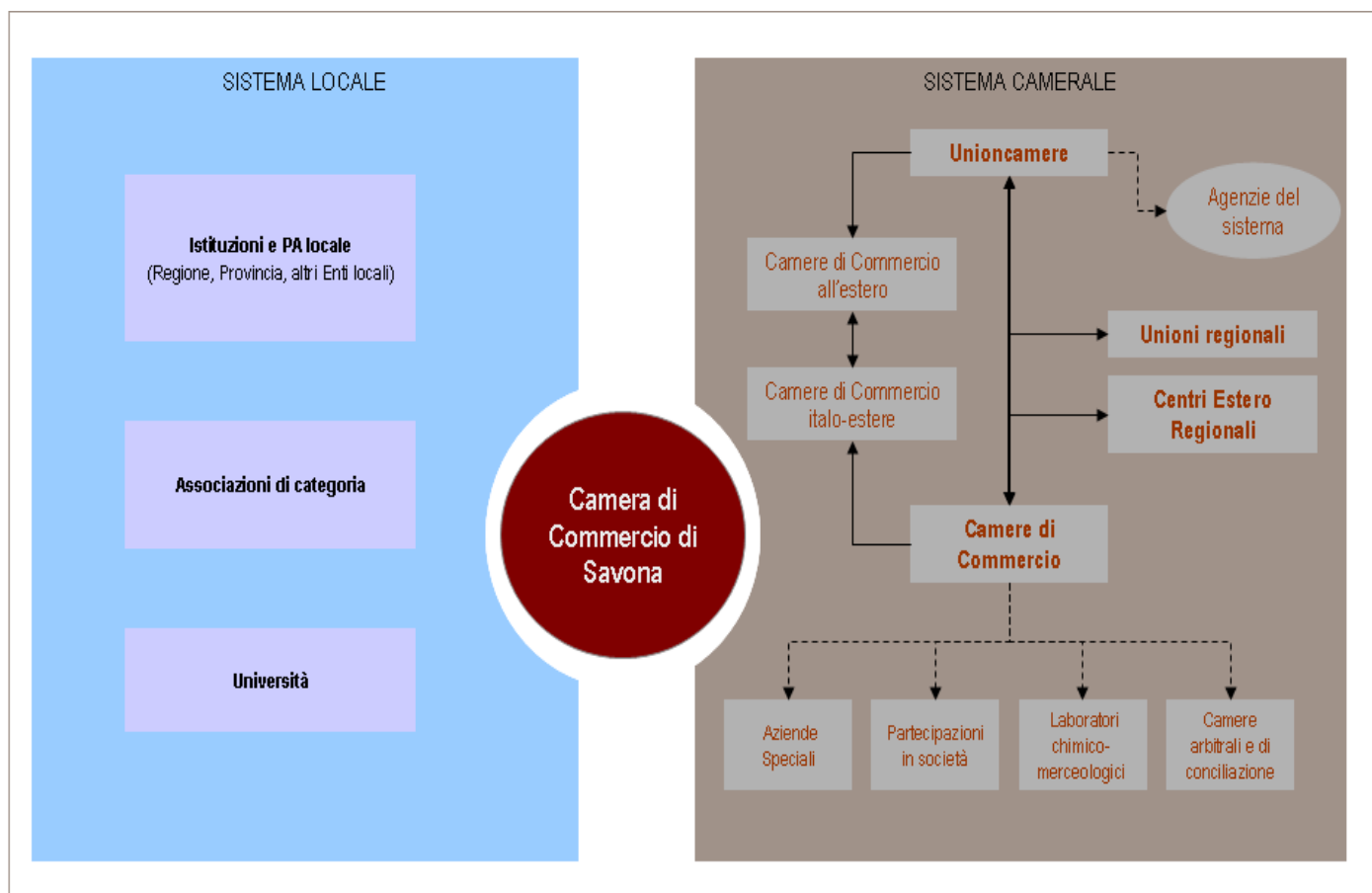
#### La Camera di Commercio di Savona: sistema di governance integrata

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma delle Camere di Commercio, introdotta dal D. Lgs. N.23/2010, riguarda il riconoscimento normativo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA 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 Savona opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale, una rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di Commercio di Savona, quindi, si afferma come parte integrante di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui attuazione da parte di singoli soggetti ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, offrono, quindi opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale ma anche allo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

I rapporti di collaborazione che la Camera di Commercio di Savona ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle Camere di commercio e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le Unioni Regionali, sono associazioni private che rappresentano le Camere di commercio di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

Le Camere di commercio italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano

Le C.C.I.A.A. italo-estere, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa.

Le Aziende Speciali

La Camera di Commercio di Savona, nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale dell'Azienda Speciale per la formazione professionale e la promozione tecnologica e commerciale e dell'Azienda Speciale Centro di sperimentazione ed assistenza agricola.



L'attività svolta dall'Azienda Speciale per la Formazione professionale si riconduce alle seguenti linee di intervento:

1. servizi alle imprese, tramite iniziative per l'internazionalizzazione e attività promozionali sul territorio nazionale;
2. laboratorio chimico merceologico.

Nel corso del 2014 l'Ente ha dato avvio ad un processo di ripensamento del modello di business di questa Azienda, con particolare riferimento al ramo d'azienda "laboratorio chimico-merceologico". Il fine ultimo di tale riorganizzazione aziendale è la promozione dello sviluppo del sistema produttivo locale, tramite l'ampliamento della gamma dei servizi che si potranno offrire ai nostri imprenditori con positive ricadute sulla loro competitività. In direzione di una sempre maggiore apertura al mercato, la Camera di Commercio di Savona ha quindi costituito una società a responsabilità limitata con unico socio nella quale, a breve, verrà conferito il ramo di azienda "laboratorio".

L'Azienda Speciale Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola (CeRSAA) opera nel settore agricolo, agroindustriale e agroalimentare, provvedendo a reperire i necessari cofinanziamenti per la realizzazione dei progetti e fornendo servizi competitivi nel campo della consulenza fitoiatrica e agroindustriale.

I principali assi operativi riguardano:

1. programmi di ricerca e sviluppo in ambito agrario (difesa delle colture, innovazioni floricole);
2. programmi di sperimentazione e collaudo in campo industriale e farmaceutico (agrofarmaci, energia rinnovabile);
3. programmi di cooperazione internazionale;
4. programmi di divulgazione e comunicazione;
5. sviluppo di servizi per le Imprese e gli Enti Pubblici;
6. brevettazione dei migliori risultati dell'attività di ricerca svolta

## **Il sistema delle partecipazioni della Camera di Commercio di Savona**

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 Camera di Commercio di Savona, 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.

### **La collaborazione con le istituzioni locali**

La Camera di Commercio di Savona contribuisce allo sviluppo del sistema economico provinciale agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata che si fonda su una realtà negoziale. Negli anni tale collaborazione si è estrinsecata nella partecipazione, secondo le norme del codice civile, ad organismi, consorzi e società, come illustrato nel prosieguo del presente Piano.

## **2. Identità**

### **2.1 La Camera di Commercio di Savona in cifre: le risorse umane**



### Composizione del personale per qualifica professionale

categoria	2011	2012	2013	2014
Segretario Generale	1	1	1	0
Dirigenti	2	2	2	2
D	12	10	10	10
C	27	29	29	28
B	10	11	11	11
A	1	1	1	1
Totale	53	54	54	52

### Composizione del personale per genere

2011		2012		2013		2014	
Uomini	Donne	Donne	Uomini	Donne	Donne	Donne	Uomini
18	34	35	18	34	35	35	17

### Composizione del personale per classi di età

classi d'età	2011	2012	2013	2014
20-29	1	2	1	1
30-34	3	3	3	2
35-39	1	2	2	3
40-44	3	4	3	2
45-49	18	18	17	15
50-54	16	14	15	12
55-59	9	10	10	13
60-64	2	1	3	4
65 e oltre	0			
Totale	53	54	54	52

### Composizione del personale per anzianità di servizio

Per anzianità di servizio	2011	2012	2013	2014
0-5	3	4	4	3
6-10	6	1	1	2
11-15	2	8	7	3
16-20	11	9	9	4
21-25	10	11	9	2
26-30	13	12	14	15
31-35	3	5	6	17
36-40	5	4	4	4
41 e oltre	0			2
Totale	53	54	54	52

### Composizione del personale per tipologia di studio

Per tipologia di studio	2011	2012	2013	2014
Scuola dell'obbligo	8	8	8	8
Diploma	28	28	28	27
Laurea	17	18	18	17



Totale	53	54	54	52
--------	----	----	----	----

### Composizione del personale per tipologia contrattuale

Per tipologia contrattuale		
	Full time	Part time
2011	41	12
2012	44	10
2013	44	10
2014	43	9

### 2.2 La Camera di Commercio di Savona in cifre: il portafoglio delle partecipazioni

Descrizione	% di possesso	Settore
Agroqualità s.p.a.	0,23	promozione e sviluppo locale
Aeroporto Villanova D'Albenga s.p.a.	26,77	infrastrutture
Autostrada Albenga-Garessio-Ceva s.p.a.	2,06	infrastrutture
Autostrada dei Fiori s.p.a.	2	infrastrutture
Banca di credito coop. di Alba, Langhe e Roero a r.l.	0,03	credito
Borsa Merci Telematica s.c.p.a.	0,13	Infrastrutture
Filse s.p.a.	0,92	promozione e sviluppo locale
Fondazione Slala	0,51	Infrastrutture
I.P.S. s.c.p.a.	8,12	promozione e sviluppo locale
Liguria International soc. cons. p.a.	12	promozione all'estero e assistenza all'export
S.P.E.S. s.c.p.a.	25	Formazione

#### Partecipazioni in imprese del sistema camerale

Descrizione	% di possesso
IC Outsourcing s.c.r.l.	0,093
Infocamere s.c.p.a.	0,15
Isnart s.p.a.	0,49
Job camere s.r.l.	0,093
Retecamere s.c.r.l.	0,06
Tecnoservicecamere soc. cons. p.a.	0,42
Uniontrasporti soc. cons. a r.l.	0,083



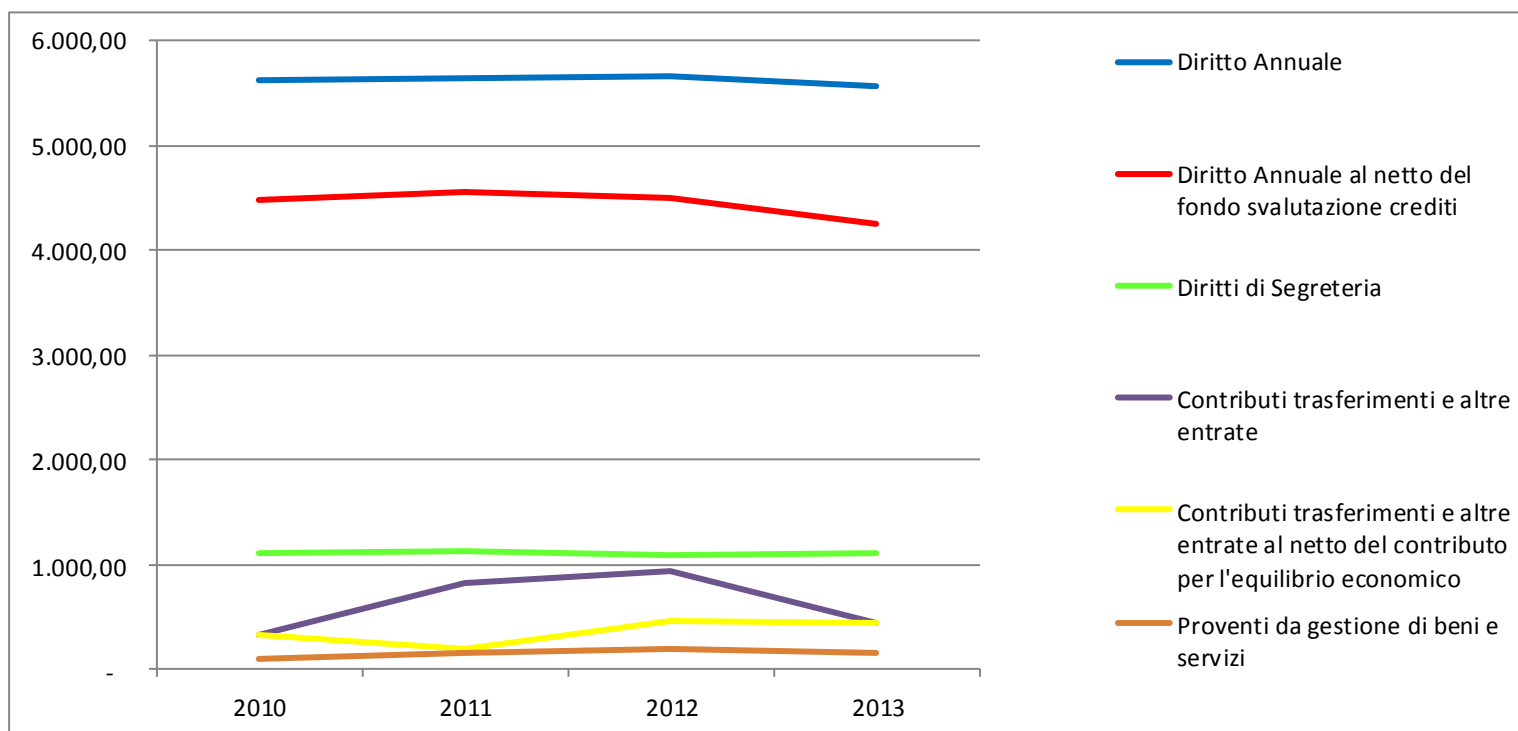
### 2.3 La Camera di Commercio di Savona in cifre: il tessuto imprenditoriale

	2011	2012	2013	2014
Sedi di impresa registrate	32.062	31.603	31.137	30.813
Sedi di impresa attive	28.659	28.126	27.618	27.216
Totale sedi e unità locali registrate	40.158	39.732	39.208	38.895

Fonte: Infocamere - Stockview.

### 2.4 La Camera di Commercio in cifre: il bilancio

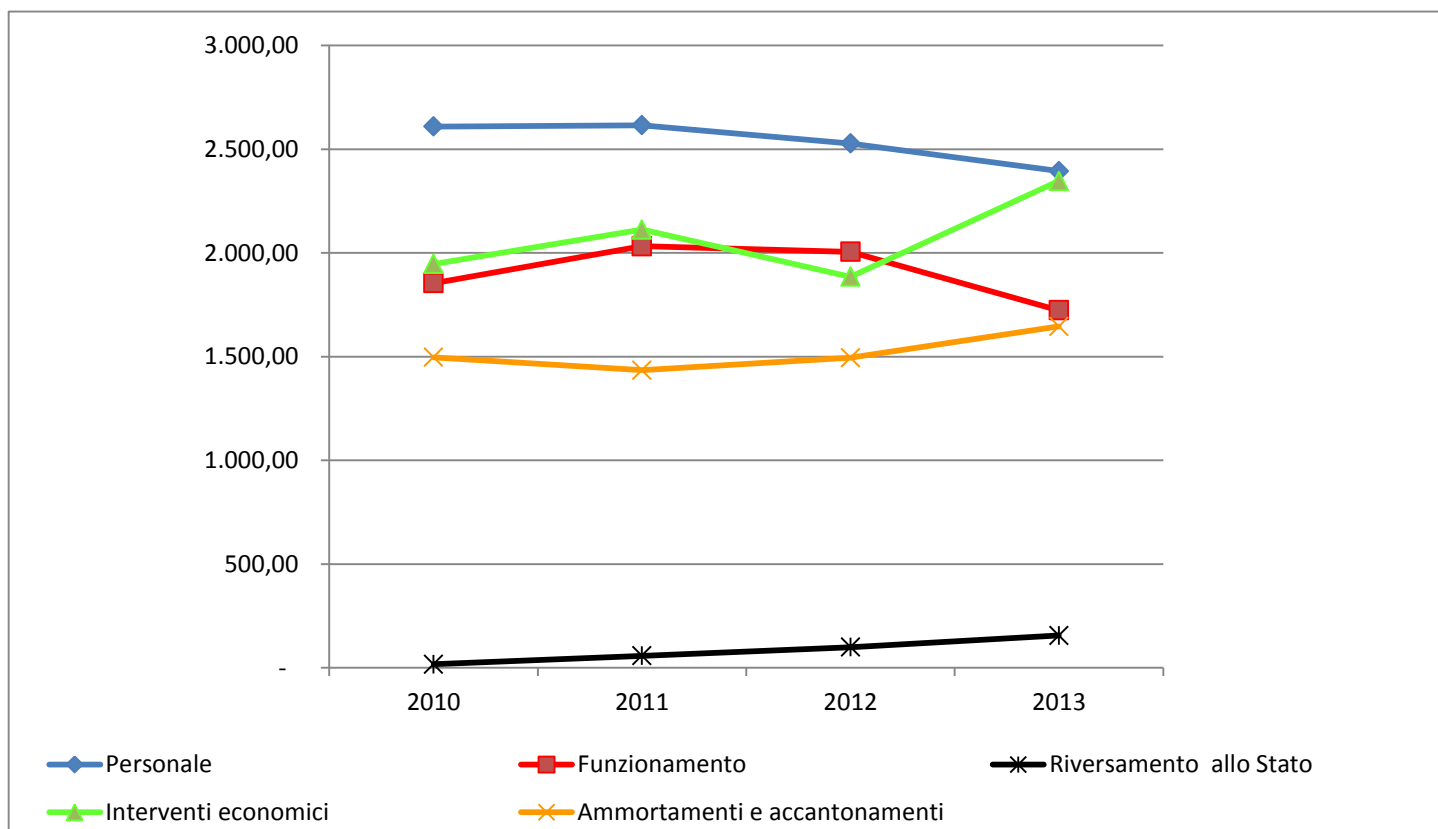
#### Andamento proventi correnti 2010-2013



PROVENTI	2013	2012	2011	2010	2009
Proventi della gestione corrente derivanti da diritto annuale	76,58%	71,97%	72,64%	78,36%	77,79%
Proventi della gestione corrente derivanti da diritti di segreteria e oblazioni	15,23%	13,83%	14,52%	15,49%	14,95%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi di gestione servizi e cessione di beni	2,19%	2,43%	2,05%	1,42%	0,76%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi ed altre entrate	6,14%	11,76%	10,64%	4,60%	6,95%



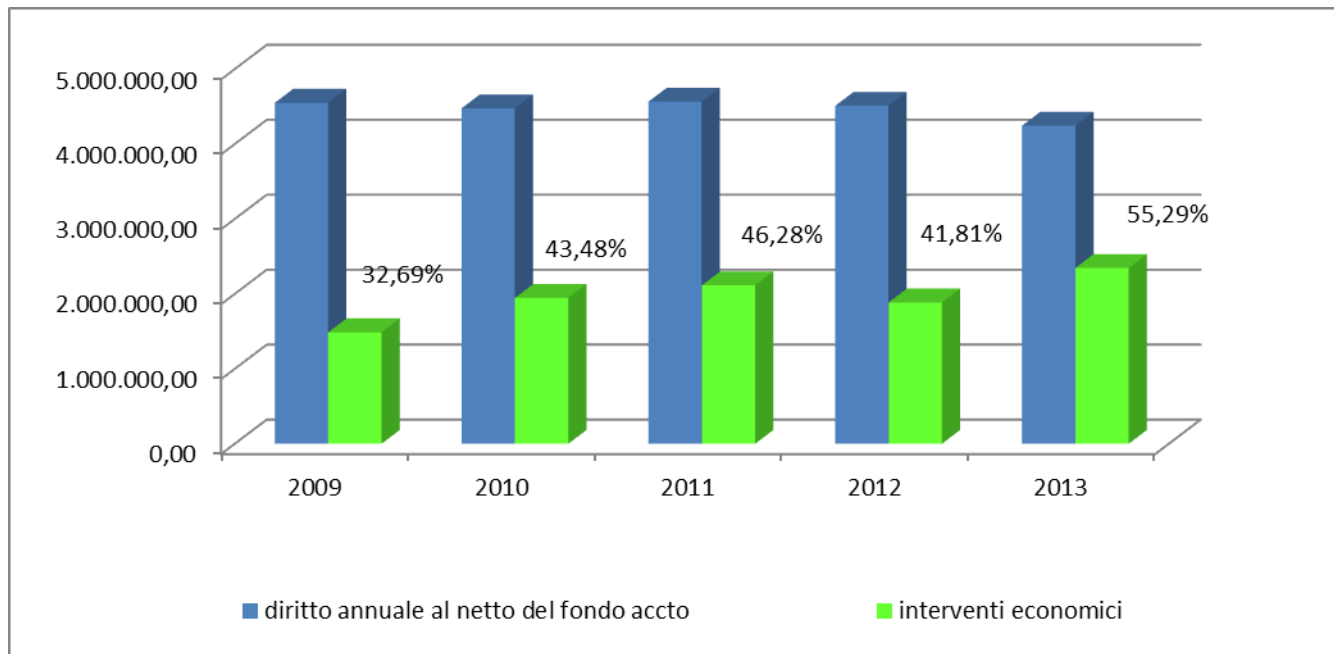
### Andamento oneri correnti 2010-2013



ONERI	2013	2012	2011	2010	2009
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	28,97%	31,55%	31,70%	32,93%	35,13%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	28,39%	23,53%	23,32%	21,14%	20,90%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	22,73%	25,15%	24,54%	23,55%	24,40%



### Incidenza delle risorse per interventi economici sul diritto annuale (al netto dell'accantonamento per svalutazione del credito)



## 2.5 Mandato istituzionale e Mission

La Camera di commercio di Savona ha impostato la politica di mandato partendo dalla propria Missione Istituzionale e inquadrando la stessa nel contesto economico-sociale in cui è chiamata ad operare nonché nello scenario di sistema cui appartiene.

Nella definizione delle linee politiche di mandato, che hanno preso corpo all'interno della programmazione pluriennale 2011-2015, la Camera ha impostato la propria programmazione sulla base delle esigenze del territorio economico.

*“Economia, ambiente e lavoro sono i temi da svolgere per l'attività camerale, in un contesto istituzionale di informazione, di trasparenza, di concretezza e di misurabilità dei risultati. Il territorio savonese dispone di punti di forza importanti: dalla logistica all'industria, dal turismo all'agricoltura, dal commercio ai servizi alle imprese e alle persone. Essi rappresentano una risorsa se si creeranno condizioni migliori affinché possano sviluppare le loro potenzialità, esercitare le loro capacità, realizzare i loro progetti di investimento e di crescita, in un quadro di contemporanea modernità e di miglioramento continuo del rapporto con l'ambiente. In questo modo si creeranno le condizioni per risolvere i gravi problemi della disoccupazione e del non lavoro, che hanno ricadute inaccettabili sui giovani e sulle donne”.*

Gli Organi camerali hanno sottolineato che il programma di mandato della Camera di Savona è rivolto alla provincia di Savona ma si inserisce in un ambito territoriale più vasto che comprende il Nord Ovest e la Regione Europea Alpméd. Il Sistema camerale è il punto di riferimento strategico per il nostro lavoro e la rete prioritaria attraverso la quale realizzare sinergie e migliorare l'efficacia della nostra attività.

Missione principale del mandato istituzionale è pertanto: *“accrescere e migliorare le sue funzioni istituzionali; sostenere le aziende e favorire i loro progetti di consolidamento e di crescita; diffondere la cultura dell'innovazione e della semplificazione burocratica e*





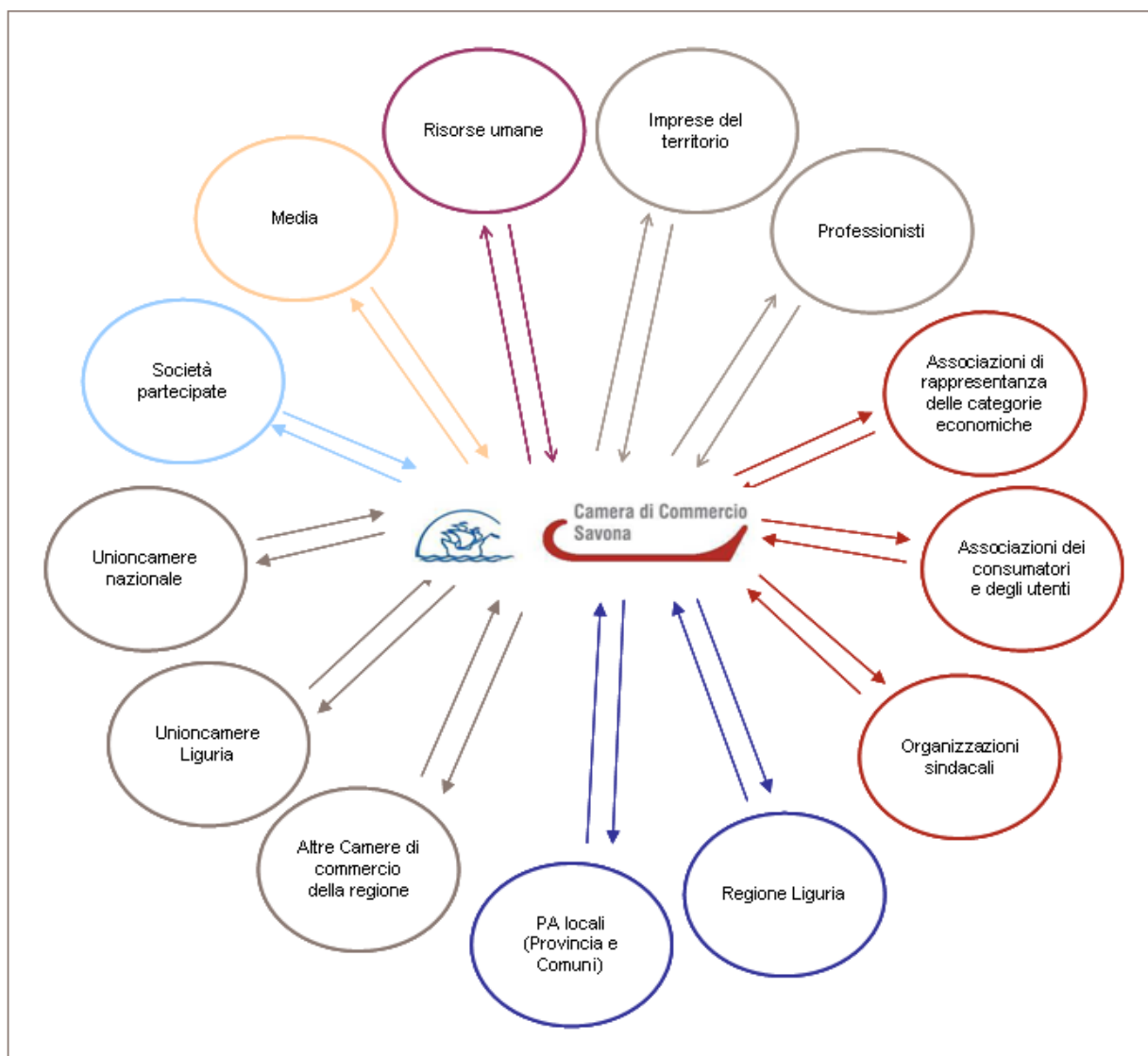
normativa; promuovere la realizzazione delle infrastrutture creare un clima di coesione sociale consapevole del ruolo primario dell'economia".

### 3. Analisi del contesto

#### 3.1 Il contesto esterno

##### Gli stakeholder della Camera di Commercio di Savona

Gli stakeholder sono soggetti in grado di influenzare, con le loro decisioni, il raggiungimento degli obiettivi camerali o i soggetti che sono influenzati dalle scelte e dalle attività dell'ente. Di seguito si riporta la mappatura degli stakeholder della Camera di Commercio di Savona.





## Il contesto sociale e ambientale economico-produttivo della provincia

La Camera ha tra le sue funzioni proprio quella dell'analisi dell'economia territoriale e redige annualmente un'analisi della situazione socio-economica della provincia di Savona "Economia savonese", nell'ambito della quale tutte le dimensioni economiche sono sviscerate anche al fine di fornire i dati di base per la definizione di politiche di sviluppo. Tutti i dati e le analisi sono disponibili sul sito internet della Camera di Commercio.

Per un approfondimento dell'analisi relativa al contesto interno ed esterno si rimanda all'allegato R.P.P., da pag. 4 a pag. 10.

### 3.2 Il contesto interno

#### Le risorse umane

L'analisi dettagliata delle risorse umane che operano nella Camera di Commercio di Savona è riportata nel paragrafo 2.1.. Complessivamente, la dotazione organica della Camera prevede n. 67 posti per il personale e n. 4 posti per i dirigenti.

Nel complesso la struttura organizzativa dell'Ente si conforma ai principi stabiliti dall'art. 2 – comma 1 - del d. lgs. n. 165/2001, che devono ispirarsi ai seguenti criteri:

- 1) funzionalità rispetto ai compiti ed ai programmi di attività, nel perseguimento dei seguenti obiettivi:
  - i) EFFICACIA, intesa come capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi programmati;
  - ii) EFFICIENZA, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi con il minor impiego di risorse disponibili, ovvero come capacità di raggiungere i massimi risultati con i mezzi disponibili;
  - iii) ECONOMICITÀ, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi richiedendo il minor sacrificio possibile alla collettività in termini di costi;
- 2) ampia flessibilità;
- 3) interconnessione dei Servizi e degli Uffici;
- 4) imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa;
- 5) armonizzazione degli orari e degli Uffici con l'esigenza dell'utenza.

I persistenti vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente (dalla legge finanziaria 2005 ad oggi) hanno fortemente ridotto, e in alcuni casi bloccato, le procedure di reclutamento – con vanificazione dell'attività di pianificazione e programmazione delle risorse umane - intervenendo drasticamente sulle spese per il personale ed introducendo forti limiti rispetto al turn over. Inoltre, i vincoli sulla dinamica retributiva del personale imposti dall'art. 9 della L.122/2010, dalla legge 7/2012 (Spending Review) e successive proroghe, influiscono sull'applicazione dei principi introdotti dal d.lgs. 150/2009, operando, in particolare:

- il limite di crescita, per gli anni 2010-2013, del tetto massimo del Fondo per la contrattazione decentrata, il cui importo deve essere pari a quello del 2010, salvo ulteriori riduzioni per cessazioni dal servizio del personale;
- il blocco "senza possibilità di recupero" dei rinnovi contrattuali nazionali, ormai fermi al biennio economico 2008-2009;
- la riduzione della spesa per la formazione.

Nel periodo 2001-2014 si è assistito ad una progressiva riduzione del personale in servizio che è passato da 64 a 52 unità che, in considerazione dei part-time attivi equivalgono a n. 49,37 dipendenti a tempo pieno. Tutto ciò in un periodo storico contrassegnato da un forte impegno degli Enti camerali su più fronti di attività, esplicitatosi in una maggiore erogazione dei servizi che interessano la totalità delle funzioni.



### Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Nel corso degli anni la crescita informatica è stata rilevante, tanto che ad oggi sono stati raggiunti gli obiettivi di seguito descritti.

La dotazione dell'infrastruttura tecnologica della Camera è costituita da una rete locale della sede centrale, composta da tre rack collegati tra loro tramite dorsali in fibra ottica e rame. Negli armadi sono presenti apparati di rete Cisco - utilizzati per il servizio VOIP e per la connessione delle postazioni di lavoro - e Patton, per l'interconnessione del servizio VOIP con la rete telefonica pubblica. Infrastrutture di rete simili caratterizzano la dotazione delle Aziende Speciali, in Regione Rollo di Albenga.

La rete geografica è così costituita:

*Sede camerale:*

- Dorsale primaria in fibra ottica 50Mb/s verso i datacenter InfoCamere. Nel corso del 2014 è stato effettuato l'upgrade da 30 a 50Mb/s, da parte dell'Operatore Telefonico e di Infocamere, con la sostituzione e l'aggiornamento degli apparati di accesso alla rete.
- Dorsale di backup in fibra ottica 10Mb/s verso i datacenter InfoCamere. Nel corso del 2014 è stato effettuato il cambio di tecnologia da HDSL 8Mb/s a fibra ottica 10Mb/s.

*Aziende Speciali site in Regione Rollo ad Albenga:*

- Collegamento principale su rete InfoCamere attraverso connessione HDSL 2Mb;
- Collegamento di backup su rete InfoCamere attraverso connessione ADSL 7Mb/512Kb.
- Altri collegamenti ADSL non connessi alla rete Camerale;



Per quanto concerne invece la struttura dei server dipartimentali, per la gestione della rete locale (LAN), la Camera di Savona è dotata di un server primario e di un server secondario, entrambi con sistema operativo Windows 2008 Server Standard Edition che svolgono le seguenti funzioni:

- Domain controller con active directory per la gestione dell'autenticazione degli utenti sulle postazioni di lavoro e per l'accesso ai file;
- file server;
- gestione automatizzata dei backup giornalieri, settimanali e mensili degli spazi di lavoro presenti sui server.

E' inoltre presente un terzo server dedicato alla gestione e registrazione delle timbrature e degli accessi alla sede camerale da parte del personale dipendente.

Nel corso del 2014 è stato attivato un sistema con sistema operativo e software opensource dedicato allo scambio di informazioni tra la Camera ed i propri dipendenti. L'attivazione di tale sistema non ha comportato costi per l'Amministrazione, avendo utilizzato software libero (open source) e hardware già in dotazione, non più utilizzabile per le postazioni di lavoro ma adatto al nuovo uso.

Le postazioni gestite dai server sono circa 60, tutte con S.O. Windows 7 Professional, ad eccezione di qualche vecchia postazione con Windows XP Professional. Per una maggiore ottimizzazione del sistema le stampanti e gli scanner, ove possibile, vengono inseriti in rete locale e condivisi tra gli utenti.

Presso la sala conferenze sono inoltre presenti due rack contenenti le apparecchiature multimediali necessarie allo svolgimento di corsi di formazione e convegni.

La Camera ha attivato nel 2011 il sistema VOIP (Voice over IP) reso obbligatorio ora per tutte le amministrazioni pubbliche dalle norme emanate per il contenimento della spesa pubblica. Tale sistema permette, attraverso determinati protocolli di comunicazione, di effettuare una conversazione telefonica verso gli altri enti o sedi staccate connessi su rete InfoCamere utilizzando la rete locale con un evidente impatto positivo sulle politiche di contenimento delle spese telefoniche.

Nel 2012 è stato attivato il servizio di Videoconferenza con una postazione principale da sala (composta da monitor 46" e apparato di connessione montati su carrello mobile) e una postazione software. Tale sistema, analogamente al servizio VOIP, consente la connessione audio/video su LAN, azzerando i costi telefonici, con gli enti connessi tramite rete InfoCamere. Il sistema prevede comunque la possibilità di collegamenti con altri interlocutori esterni alla rete Camerale attraverso gateway IP e ISDN attestati presso i datacenter di InfoCamere.

Nel corso del 2013 è stato attivato un servizio di Webconference che permette la partecipazione remota (massimo 90 utenti collegati tramite PC, smartphone, tablet) a corsi e convegni organizzati presso la sede camerale.

La Camera di Savona è presente su internet con il proprio sito istituzionale <http://www.sv.camcom.gov.it>, iscritto al dominio di aggregazione dei siti delle PA italiane ".gov.it", dal quale è possibile accedere anche ai siti delle aziende speciali o a siti tematici.

I server del centralino VOIP, del servizio di Videoconferenza e del sito internet istituzionale sono forniti da Infocamere S.C.p.A. e attestati presso i propri datacenter. Infocamere ne garantisce la funzionalità e l'upgrade in linea la continua evoluzione tecnologica hardware e software.

In sinergia con l'intero sistema camerale, la Camera savonese ha puntato sull'automazione dei servizi e l'informatizzazione della gestione documentale, vantando la piena operatività di strumenti come protocollo informatico, PEC, Albo on line, e servizio Comunica per le pratiche servizio imprese. Nel 2012 è stata adottata l'applicazione telematica Cert'O di



Infocamere per la richiesta in via telematica dei certificati di origine e dal 2013 è stata avviata la gestione dei bandi camerali on-line, con l'intento di stimolare il ricorso alle modalità telematiche che non solo avvantaggiano l'utente ma consentono anche agli uffici di velocizzare e semplificare le procedure istruttorie. L'impegno nella telematizzazione dei servizi risponde alla crescente esigenza di semplificazione e di riduzione dei tempi e dei conseguenti costi che gravano sulle imprese per l'adempimento degli obblighi burocratico/amministrativi.

L'Ente ha, inoltre, attivato diversi strumenti di comunicazione on line verso l'esterno e dall'esterno, in primis l'uso della posta elettronica; la newsletter camerale periodica e le newsletter specifiche su determinate tematiche sono inviate per e-mail, come pure sono realizzate campagne promozionali e d'informazione attraverso lo strumento della CRM, che consente di inviare la stessa comunicazione ad un target preciso di utenti.

La dotazione complessiva dell'ente è pari a 65 postazioni PC e 65 postazioni telefoniche. Ogni dipendente è dotato di casella di posta elettronica, connessione a internet e abilitazione alla protocollazione in uscita tramite il software "Prodigi". L'abilitazione alla protocollazione in entrata è riservata all'ufficio Protocollo, esclusi casi di particolare necessità (utilizzo di caselle PEC destinate a determinati uffici).

Per lo svolgimento delle proprie funzioni i Dirigenti ed i membri di alcuni uffici sono dotati di dispositivi di firma digitale (ad es. per l'attività di deposito brevetti, istruttoria registro imprese).

Sono state altresì attivate alcune caselle di Posta Elettronica Certificata da destinare ad uffici che hanno necessità di poter gestire grandi volumi di corrispondenza ufficiale con il pubblico o con altri enti; è possibile gestire tali caselle sia tramite i comuni client di posta elettronica, sia, anche contemporaneamente, tramite il sistema di protocollazione integrato del software "Prodigi".

Nell'ottica di un contenimento dei costi e di ottimizzazione delle comunicazioni sono stati dotati di PEC anche i membri del Consiglio Camerale.

### [Il patrimonio immobiliare](#)

Negli ultimi anni, nell'ottica di una maggiore razionalizzazione degli spazi e di contenimento dei costi di funzionamento, la Camera di Commercio ha posto in essere una profonda riorganizzazione nell'utilizzo degli spazi di proprietà camerale. Tali interventi hanno condotto all'accentramento in sede degli uffici precedentemente localizzati anche in piazza Leon Pancaldo e in corso Tardy e Benech.

Verrà portato avanti il progetto di ampliamento delle strutture camerali site in Albenga, Regione Rollo. Che prevede la realizzazione di nuovi spazi strutturali ai laboratori chimico e fito-patologico al fine di implementarne l'attività mediante la creazione di:

- nuove sale laboratorio;
- locali ad uso magazzino;
- sale per riunioni e corsi di formazione;
- altri locali a servizio della struttura (es. uso foresteria);
- realizzazione di una nuova serra ad alta tecnologia.

### [Le risorse economico-finanziarie](#)

La gestione economico-patrimoniale dell'Ente è normata dalla legge n. 580/1993 - come modificata dal d.lgs. 23/2010 - e dal d.p.r. n. 254/2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio".

Gli indirizzi strategici contenuti nel Programma Pluriennale di mandato e nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno di riferimento sono tradotti in cifre nel Preventivo



economico annuale, che è suddiviso nelle seguenti funzioni istituzionali definite a livello nazionale:

Funzione A – Organi istituzionali e Segreteria Generale

Funzione B – Servizi di supporto

Funzione C – Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

Funzione D - Studi, formazione, informazione e promozione economica.

La gestione economica è attribuita dalla Giunta al Segretario Generale, tramite l'approvazione del Budget Direzionale annuale; a sua volta il Segretario Generale assegna ai Dirigenti la gestione economica del Budget relativo all'area di competenza.

Nella tabella che segue sono riportate le previsioni per gli anni 2015-2017. La probabile entrata in vigore della riforma del sistema camerale e la perdurante crisi economica fanno sì che le previsioni per gli anni 2016 e 2017 siano da considerarsi del tutto indicative.

	ANNO 2015		ANNO 2016		ANNO 2017	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>						
1) Ricavi e proventi per attività istituzionale		4.653.590,00		4.352.400,00		3.817.000,00
a) contributo ordinario dello stato						
b) corrispettivi da contratto di servizio						
e) contributi in conto esercizio	50.000,00		-		-	
c3) contributi da altri enti pubblici	50.000,00				-	
d) contributi da privati	30.000,00		30.000,00		30.000,00	
e) proventi fiscali e parafiscali	3.470.800,00		3.212.400,00		2.677.000,00	
f) ricavi x cessione di prodotti e prestazioni servizi	1.102.790,00		1.110.000,00		1.110.000,00	
2) variazione delle rimanenze dei prodotti in corso lavorazione, semilavorati e finiti						
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione						
4) incremento di Immobili per lavori interni						
5) altri ricavi e proventi		178.340,00		178.340,00		178.340,00
a) quota contributi in conto capitale imputate all'esercizio	1.950,00		1.950,00		1.950,00	
b) altri ricavi e proventi	176.390,00		176.390,00		176.390,00	
<b>Totale valore della produzione (A)</b>		<b>4.831.930,00</b>		<b>4.530.740,00</b>		<b>3.995.340,00</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>						
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci						
7) per servizi		- 2.611.941,65		- 1.258.000,00		- 1.258.000,00
8) per godimento beni di terzi		- 5.140,00		- 5.140,00		- 5.140,00
9) per il personale		- 2.306.493,00		- 2.211.090,98		- 2.181.548,92
10) ammortamenti e svalutazioni		- 1.051.167,00		- 1.139.000,00		- 1.020.500,00
11) variazioni delle rimanenze e materie prime, sussidiarie, di consumo e merci						
12) accantonamento per rischi						
13) altri accantonamenti						
14) oneri diversi di gestione		- 922.372,00		- 920.493,68		- 924.265,49
<b>Totale costi (B)</b>		<b>- 6.897.113,65</b>		<b>- 5.533.724,66</b>		<b>- 5.389.454,41</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>		<b>- 2.065.183,65</b>		<b>- 1.002.984,66</b>		<b>- 1.394.114,41</b>
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>						
15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate		394.000,00		394.000,00		394.000,00
16) altri proventi finanziari		67.355,04		29.900,00		27.500,00
<b>Totale proventi ed oneri finanziari (15 + 16-17-1-17 bis)</b>		<b>461.355,04</b>		<b>423.900,00</b>		<b>421.500,00</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ<sup>1</sup> FINANZIARIE</b>						
<b>Totale delle rettifiche di valore (18-19)</b>		-		-		-
<b>D) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>						
<b>Totale delle partite straordinarie (20-21)</b>		-		-		-
<b>Risultato prima delle imposte</b>		- 1.603.828,61		- 579.084,66		- 972.614,41
Imposte dell'esercizio, correnti, differite ed anticipate						
<b>AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>- 1.603.828,61</b>		<b>- 579.084,66</b>		<b>- 972.614,41</b>



La solidità patrimoniale dell'Ente viene ben rappresentata nelle tabelle che seguono.

#### Margine di struttura

Patrimonio Netto + Passivo Consolidato - Attivo Immobilizzato

	2013	2012
Patrimonio Netto	16.455.813,41	16.447.530,94
Passività consolidate	2.715.414,55	2.787.972,69
Attivo Immobilizzato	14.781.116,06	14.473.936,96
<b>MARGINE DI STRUTTURA</b>	<b>4.390.111,90</b>	<b>4.761.566,67</b>

#### Quoziente di struttura

Patrimonio Netto + Passivo Consolidato / Attivo Immobilizzato

	2013	2012
Patrimonio Netto	16.455.813,41	16.447.530,94
Passività consolidate	2.715.414,55	2.787.972,69
Attivo Immobilizzato	14.781.116,06	14.473.936,96
<b>QUOZIENTE DI STRUTTURA</b>	<b>1,30</b>	<b>1,33</b>

#### Margine di Tesoreria:

Liquidità Immediata + Liquidità Differita - Passività Correnti

	2013	2012
Liquidità immediata	5.754.346,50	6.415.619,09
Liquidità differita	1.358.090,52	1.336.088,99
Passività correnti	2.780.161,72	3.018.799,10
<b>MARGINE DI TESORERIA</b>	<b>4.332.275,30</b>	<b>4.732.908,98</b>

INDICE	COMPOSIZIONE	2013	2012	2011	2010
Indice di rigidità	oneri correnti – interventi economici/proventi correnti	81,53%	82,64%	88,56%	86,99%
Indice di equilibrio economico	(costi per il personale/proventi correnti)+(rapporto assoluto tra il	34,94%	34,01%	35,47%	38,09%



riproporzionato sul totale dei costi del personale	n. dei dipendenti in servizio*1000 ed il n. delle imprese attive iscritte al Registro Imprese)				
Indice "risorse umane"	costi del personale/oneri correnti	29,97%	31,55%	31,70%	32,93%
Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	contributi ed altre entrate per progetti promozionali/costo per iniziative di promozione economica	15,95%	16,19%	5,15%	12,90%
Indice di riscossione spontanea del diritto annuale	totale riscossioni spontanee del diritto annuale/dovuto per diritto annuale	71,12%	72,21%	74,16%	76,11%

#### Analisi SWOT

<b>FORZE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elevato livello di esperienza e di professionalità del personale.</li><li>• Elevata telematizzazione dei servizi e, in generale, ottima informatizzazione della struttura</li><li>• Solida situazione patrimoniale</li></ul>	<b>DEBOLEZZE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Scarsa possibilità di nuove assunzioni e forti limitazioni al turn over.</li><li>• Estensione alle Camere – benché dotate di autonomia finanziaria – dei vincoli relativi agli enti che godono di trasferimenti statali.</li><li>• Rigidi vincoli operativi derivanti dal combinato disposto delle norme di contenimento della spesa pubblica degli ultimi anni</li></ul>
<b>OPPORTUNITA'</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Progetto di accorpamento con le Camere di commercio di Imperia e La Spezia</li><li>• Disponibilità del personale ad un percorso di miglioramento continuo e di maggiore flessibilità organizzativa.</li><li>• Margini di sviluppo nella telematizzazione dei servizi all'utenza.</li><li>• Possibilità di miglioramento, in termini di costi/benefici, dell'organizzazione della struttura grazie alla dematerializzazione e informatizzazione dei flussi documentali</li></ul>	<b>MINACCE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incertezze sull'evoluzione e sui contenuti del progetto di riforma istituzionale e di autoriforma del sistema camerale e sull'impatto che esso potrà avere sul grado di autonomia e di autogoverno delle singole Camere.</li><li>• Contrazione delle risorse economiche a disposizione dell'Ente per effetto delle disposizioni di cui al D.L.n. 90/2014.</li></ul>

#### 4. L' Albero della performance

La Camera di Commercio di Savona, 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".

Nel predisporre il presente Albero della Performance, la Camera di Savona ha ricercato gli elementi di integrazione e coerenza fra i principi e gli strumenti previsti dal D. lgs. n. 150/2009 e le novità introdotte dal D.m. 27/3/2013.

Il MISE, con circolare n. 148123/2013, tenuto conto delle funzioni assegnate alle Camere dalla legge 580/93 e s.m.i. ha individuato, tra quelle definite per lo Stato, le specifiche Missioni (ossia le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle P.A. nell'utilizzo delle loro risorse) e i Programmi più rappresentativi, ossia gli aggregati omogenei di attività volti a perseguire le finalità individuate nelle Missioni.





MISSIONI	PROGRAMMI
011 – Competitività e sviluppo delle imprese	005 – Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale
012 – Regolazione dei mercati	004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
016 – Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema	005 – Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy
032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002 – Indirizzo politico 004 – Servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le amministrazioni pubbliche
033 – Fondi da ripartire	001 – Fondi da assegnare 002 – Fondi di riserva e speciali

In particolare, dalle definizioni dei concetti di missione e area strategica si rilevano similitudini; in entrambi i casi:

- si esplicitano le finalità dell'azione pubblica;
- si è in presenza di una prospettiva di lungo respiro;
- si tratta di finalità che vengono perseguite indipendentemente dall'azione politica contingente.

Di conseguenza, i concetti sono coerenti tra loro per cui, in sede di pianificazione, le aree strategiche del Piano della performance possono essere ricondotte alle attuali missioni.

I programmi sono invece definiti come «aggregati omogenei di attività»; si ritiene quindi che possano essere ricondotti ad una dimensione di natura operativa.

L'Albero della Performance 2015-2017 risente quindi – nella sua impostazione - della riconciliazione delle novità normative in tema di coordinamento dei documenti contabili con il Piano e si presenta come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

**Missioni:** (precedentemente dette "aree strategiche"): sono le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle P.A. nell'utilizzo delle loro risorse.

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

**Programmi:** sono aggregati omogenei di attività volti a perseguire le attività individuate nelle Missioni.

**Target – risultati attesi:** sono esplicitati in termini di outcome e/o di output e individuano in maniera specifica e inequivocabile il livello di obiettivo da raggiungere.

**Indicatori – KPI:** metriche definite sulla base dei risultati attesi necessarie per monitorare l'andamento dell'obiettivo.

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

**Obiettivi affidati al personale dirigenziale:** descrizione degli obiettivi di particolare rilievo che vengono affidati ai dirigenti per orientare la loro azione verso il raggiungimento della performance dell'Ente.



**Camera di Commercio  
Savona**

La rappresentazione grafica dell'albero della performance è riportata nell'allegato n.1.



## 5. Gli obiettivi strategici

Nel corso del 2014 la Camera di Savona ha aderito al progetto di benchmarking nazionale (collegato al processo di misurazione dei costi standard), in virtù del quale sarà possibile ottenere un tool di indicatori comuni in grado di monitorare l'andamento degli obiettivi strategici inseriti nel presente Piano e che permetteranno una piena confrontabilità delle attività degli Enti camerali. Pertanto in sede di monitoraggio del piano 2015-2017, allorché si avranno a disposizione i valori che tali indicatori hanno assunto nel 2012 e 2013, si potranno formulare corrette previsioni dei target attesi per gli anni a venire.

Gli obiettivi strategici e i relativi indicatori sono riportati nell'allegato n. 2



## **6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Perseguendo la logica dell'integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa, la Camera di Commercio di Savona ha stabilito di far discendere 'a cascata' dagli obiettivi strategici dell'Ente, gli obiettivi operativi direttamente riconducibili alle Aree dirigenziali e quelli perseguiti dai servizi e dagli uffici posti sotto la rispettiva direzione, nonché quelli assegnati alle proprie Aziende Speciali.

I Dirigenti provvederanno successivamente ad assegnare al personale collocato sotto la propria responsabilità obiettivi operativi altrettanto coerenti e conseguenti.

Di seguito si riportano i 'Cruscotti' finalizzati ad indirizzare e monitorare la gestione da parte delle figure dirigenziali e delle Posizioni organizzative, i quali riportano gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance delle singole strutture di riferimento, nonché il risultato atteso che, come prescritto dalla norma, viene individuato solo per l'anno di gestione 2015.

Per ciascun ambito di responsabilità organizzativa sarà possibile calcolare una percentuale sintetica di raggiungimento degli obiettivi perseguiti e misurare la performance mediamente raggiunta. Tale dato contribuirà alla valutazione della relativa performance dell'Ente nonché di quella individuale, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ente.

Nelle tabelle sottostanti vengono evidenziati, per ogni obiettivo strategico di riferimento, gli obiettivi operativi che saranno perseguiti e sviluppati nelle singole aree e servizi dell'Ente.



## **7. La performance individuale – Segretario Generale**

Nel Piano vengono di regola individuati gli obiettivi assegnati al Segretario Generale. In considerazione del fatto che la scadenza dell'incarico alla dottoressa Costantina de Stefano al momento è prevista per il 30 aprile p.v., la Giunta camerale ha ritenuto opportuno attendere l'esito della delibera consiliare di accorpamento delle tre Camere di Commercio di Imperia, La Spezia e Savona, e rinviare ad un successivo momento l'individuazione degli obiettivi del Segretario Generale che saranno illustrati nell'allegato 4 al presente Piano.

## **8. La performance individuale – La dirigenza**

Le schede con cui il Segretario Generale definisce gli obiettivi assegnati alla Dirigenza sono riportate negli allegati tecnici.

## **9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

### [Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano](#)

Nell'ottica della gradualità del percorso di adeguamento ai principi di cui al d.lgs. 150/2009 e del miglioramento continuo, l'Ente ha infatti definito e introdotto al proprio interno il "Ciclo di gestione della performance", un documento (disponibile sul sito istituzionale dell'Ente) nel quale viene illustrato l'insieme delle attività, soggetti e tempi del Ciclo della performance al fine di coordinarlo con il ciclo della programmazione economico-finanziaria.

### [Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio](#)

Con l'approvazione del Budget direzionale 2015, la Giunta camerale ha assegnato le adeguate risorse economiche ai Dirigenti dell'Ente per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel presente Piano della performance.

### [Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance](#)

La Camera di Commercio di Savona ha dato attuazione del Ciclo di gestione della performance attraverso una serie di azioni finalizzate all'acquisizione e all'interiorizzazione di metodologie, le competenze e gli strumenti necessari, utilizzando e valorizzando al contempo le professionalità operanti nell'ente.

Si è tenuto conto:

- delle prassi, delle metodologie e delle esperienze già maturate dalla Camera di Commercio in materia di pianificazione e controllo.
- delle disposizioni contenute nel D.lgs n. 150/2009, in accordo anche con quanto previsto dal DPR n. 254/2005 e dalle delibere emanate dalla CIVIT (Commissione per la valutazione, la trasparenza, e l'integrità delle amministrative pubbliche);
- delle Linee guida realizzate specificamente per le Camere di Commercio a cura dell'Unioncamere nazionale.



Congiuntamente con le Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia e Vercelli - ossia le Camere che hanno deciso di operare attraverso una modalità "associata", con il coordinamento dell'unico Organismo indipendente di valutazione - è stato modificato il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e sono state adottate le nuove schede di valutazione del personale e della dirigenza, soprattutto al fine di ancorare l'erogazione della retribuzione di risultato anche alla performance organizzativa dell'ente.

Per il pieno funzionamento del sistema così delineato è necessario:

- stabilire gli obiettivi per il personale, per i progetti e per l'organizzazione;
- il confronto con quanto posto in essere in altre realtà camerali, sia in termini di risultati ottenuti ("benchmarking") sia di pratiche migliori ("best practice");
- la coerenza del sistema di misurazione e valutazione del personale

Al fine di favorire una gestione più snella degli adempimenti connessi al ciclo di misurazione e valutazione della performance, è stato potenziato l'utilizzo delle funzionalità dell'applicativo di Infocamere adottato ("Saturno"). In particolare: si è informatizzata la rilevazione dei dati dei valori a base degli indicatori; è stato attivato il cruscotto direzionale per la visualizzazione dei valori degli indicatori per la misurazione dei vari obiettivi sia a livello strategico che operativo.

Partendo dalla "Proposta di semplificazione per la gestione integrata degli adempimenti" elaborata nel dicembre 2014 dall'Unioncamere nazionale, nel corso del 2015, l'Ente potrà valutare gli ulteriori spazi di miglioramento e razionalizzazione del work flow di procedimento che potranno essere posti in essere anche in condivisione con l'OIV e il gruppo intercamerale di gestione del Ciclo della performance.

## 10. Allegati tecnici

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo gli strumenti di supporto alla redazione dello stesso;
  - b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne l'immediata comprensibilità ed intelligibilità.
- L'albero della performance (allegato 1)
  - Gli obiettivi strategici (allegato 2)
  - La Relazione previsionale e programmatica 2015
  - Gli obiettivi alla Dirigenza - 2015
  - Le schede operative dell'albero della performance (allegato 3)



Camera di Commercio  
Savona

---

### **SEDE PRINCIPALE**

Via Quarda Superiore n. 16 - SAVONA

Orari: mattino (dal lunedì al venerdì): 8.30 - 12.00; pomeriggio (martedì e giovedì): 15.30 - 17.00

### **SEDI DISTACCATE:**

Struttura di Albenga - Sportello Registro delle imprese Regione Rollo, 98 - 17031 Albenga

Orari: dal Lunedì al Venerdì dalle 8,30 alle 12,00.