



# **IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

**CAMERA DI COMMERCIO DI CUNEO**

**TRIENNIO 2012 - 2014**

## Presentazione del piano

La Camera di commercio di Cuneo, così come l'intero comparto pubblico, è protagonista di un importante processo di riforma che prevede l'introduzione, tra i documenti di programmazione dell'Ente, del Piano della Performance.

Il Piano della Performance, strumento che dà avvio e struttura l'intero Ciclo di Gestione della Performance, rappresenta il documento attraverso il quale la Camera di Commercio di Cuneo esplicita i propri impegni nei confronti della propria utenza e degli stakeholder più in generale in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse.

Nella redazione del Piano triennale 2012 - 2014, che segue il primo documento di attuazione redatto in fase di avvio in forma annuale per il 2011, la Camera di Commercio di Cuneo ha tenuto conto dei seguenti tre principi come richiesto dallo stesso Decreto legislativo n. 150 del 2009:

- **Qualità:** che consiste nell'assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici.
- **Comprensibilità:** che consiste nel rendere chiaro il legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento, le azioni e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance che si intende raggiungere, ma anche con quali risorse e attraverso quali modalità.
- **Attendibilità:** che consiste nel permettere la verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo di pianificazione.

In un'ottica di attenzione alla performance dell'Ente il documento diventa uno strumento per:

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

Il Piano sistematizza il lavoro realizzato dall'Ente e già formalizzato nei diversi documenti di programmazione annuale 2012 e pluriennale fino al 2014, dell'impegno profuso negli ultimi anni per la realizzazione di una gestione orientata al risultato.

Con la realizzazione del Piano triennale della Performance la Camera di Commercio di Cuneo si dota, però, di un nuovo modo per rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato, garantendo trasparenza e intelligibilità verso i suoi interlocutori; le imprese, le associazioni, le altre istituzioni pubbliche, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti.

Con questo Piano della Performance si conferma quindi, un nuovo percorso, che affianca gli altri già avviati, di dialogo con la collettività, nella consapevolezza e nell'impegno di ricercare il miglioramento continuo.

IL PRESIDENTE

Dr. Ferruccio Dardanella

# **INDICE DEL PIANO**

## **1. La CCIAA di Cuneo**

1.1 - Identità: Chi siamo, Cosa Facciamo e Come Operiamo

1.2 - La CCIAA di Cuneo in cifre

## **2. Analisi del contesto esterno ed interno**

2.1 - Contesto esterno

2.2 - Contesto interno

## **3. L' Albero della performance**

3.1 - La Mission e la Vision

3.2 - Le Aree Strategiche per il quinquennio 2010 - 2014

3.3 - I piani e gli obiettivi per il triennio 2012- 2014

3.4 - Gli obiettivi assegnati al personale dirigente

## **4. Piano di Miglioramento**

Le azioni per l'attuazione e il miglioramento del ciclo di gestione della performance

## **5. Allegati Tecnici**

## 1.1 - Identità : chi siamo

La Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Cuneo è un ente autonomo funzionale di diritto pubblico che, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera di commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 83.000 imprese operanti nella provincia di Cuneo, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio cuneese.

La Camera di Commercio di Cuneo è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafica 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.

### I Valori che guidano l'operato della Camera di Commercio di Cuneo

La Camera di Commercio di Cuneo, **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.

*IMPARZIALITA' E TRASPARENZA*  
*INNOVAZIONE*  
*SEMPLIFICAZIONE DELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA*  
*BUON ANDAMENTO ED ECONOMICITA'*

## 1.1 - Identità: chi siamo

### Le origini

La Camera di commercio ed arti di Cuneo fu costituita con r.d. 5 ott. 1862, n. 872, con competenza territoriale sulla provincia (circondari di Cuneo, Alba, Mondovì e Saluzzo).

La Camera, che fu l'organo propulsore e promotore di studi iniziative ed interventi non solo nel settore commerciale ma anche in quello agricolo e industriale, contribuì alla diffusione dell'insegnamento agrario, all'apertura di una scuola enologica ad Alba e alla costituzione della Società bacologica Alto Piemonte: prestò sempre grande attenzione alle relazioni con la Francia e propugnò con impegno il miglioramento dei collegamenti transfrontalieri (in particolare la costruzione della linea ferroviaria Cuneo-Nizza).

Nel 1910 l'ente cambiò nome, diventando "Camera di commercio ed industria" e i consiglieri aumentarono, passando da 13 a 21. Nel giugno del 1924 tutti i consigli camerale furono sciolti dal governo presieduto da Mussolini. Presidente camerale dal 1906, Marco Cassin fu nominato come commissario governativo, in vista della riforma e della creazione, nel 1927, del "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".

Nel 21 luglio 1945 si insediarono i vertici della rinata Camera di commercio, industria ed agricoltura, che dovette affrontare gli anni difficili del dopoguerra e della ricostruzione.

L'attuale denominazione di Camera di commercio, industria, artigianato ed agricoltura fu introdotta nel 1966, ma solo con la legge 580 del 1993 si è giunti al riordino degli enti camerale, con l'attribuzione di nuove competenze a sostegno dell'economia e a tutela del mercato

## 1.1 - Identità: chi siamo - L'assetto istituzionale e organizzativo

**Presidente** Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica cinque anni e può essere rieletto  
Rappresenta la Camera all'esterno  
Indirizza l'attività degli organi amministrativi

**Consiglio** Organo volitivo dell'ente, determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo statuto alla sua competenza:

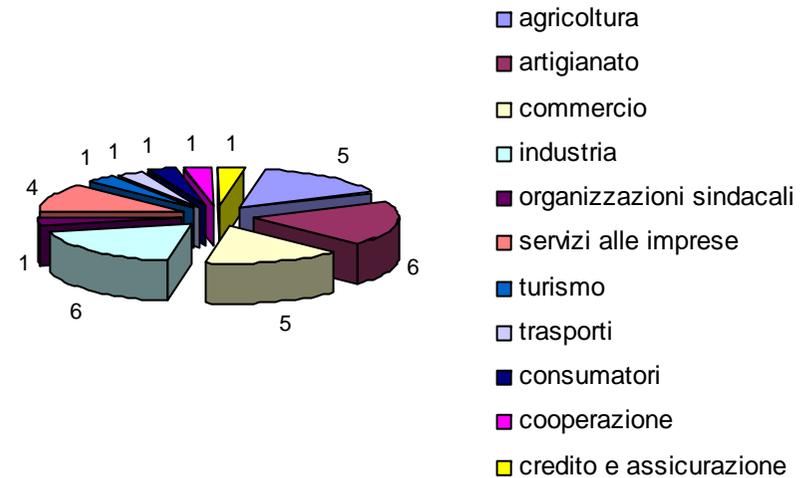
- elegge il Presidente e la Giunta
- approva lo statuto
- determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- approva la relazione previsionale, il preventivo annuale ed il bilancio di esercizio

### Componenti Consiglio e settori di appartenenza

- |                        |                       |                         |
|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| • DARDANELLO Ferruccio | - settore commercio   | Presidente              |
| • GATTO Marcello       | - settore agricoltura | Vice Presidente vicario |
| • FERRERO Attilio      | - settore industria   |                         |
| • MASSIMINO Domenico   | - settore artigianato |                         |

- AMBROGIO Bernardo - settore agricoltura
- AMBROSOLI Giuseppe - settore artigianato
- BADELLINO Giacomo - settore commercio
- BIANCHESSI Luigi - settore industria
- BORGNA Pier Mario - organizzazioni sindacali
- BRAMARDO Graziella - settore artigianato
- CHIARVA Giorgio - settore industria
- COSTA Carlo - settore commercio
- DALMASSO Patrizia - settore artigianato
- DELLA TORRE Aurelia - settore servizi alle imprese
- DUTTO Sebastiano - settore artigianato
- FERRUA MAGLIANI Filippo - settore industria
- FRATINO Maurilio - settore industria
- GAI Antonio - settore agricoltura
- ISOARDI Luigi - settore commercio
- LANNUTTI Valter - settore trasporti
- MELLANO Giovanni Battista - settore servizi alle imprese
- MESSA Giuseppe(dimissionario) - associazioni consumatori
- PASCHETTA Domenico - settore cooperazione
- PELLEGRINO Gian Marco - settore servizi alle imprese
- PERUCCA Piero - settore agricoltura
- PIRRA Giacomo - settore artigianato
- RIZZON Enrico - settore servizi alle imprese
- ROLFO Roberto - settore industria
- RUBIOLO Pietro - settore commercio
- RULFI Alessandro - settore turismo
- TONIZZO Roberto - settore credito e assicurazione
- VACCA Federico - settore agricoltura

composizione Consiglio camerale per settore



## 1.1 - Identità: chi siamo - L'assetto istituzionale e organizzativo

### 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

• <b>DARDANELLO Ferruccio</b>	- settore commercio	- componente
• GATTO Marcello	- settore agricoltura	- componente
• FERRERO Attilio	- settore industria	- componente
• MASSIMINO Domenico	- settore artigianato	- componente
• DALMASSO Patrizia	- settore artigianato	- componente
• RUBIOLO Piero	- settore commercio	- componente
• ISOARDI Luigi	- settore commercio	- componente
• LANNUTTI Valter	- settore trasporti	- componente
• MELLANO Giovanni Battista	- settore servizi alle imprese	- componente
• PASCHETTA Domenico	- settore cooperazione	- componente
• PERUCCA Piero	- settore agricoltura	- componente

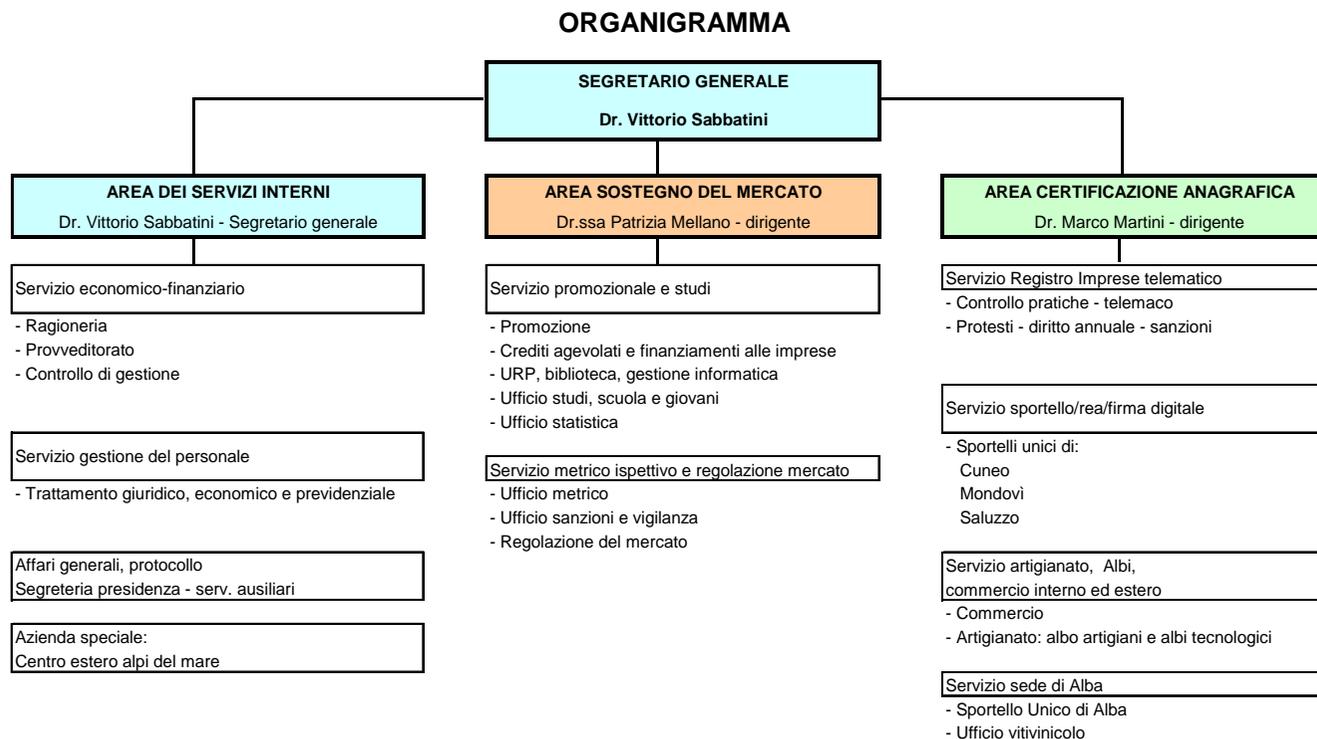
**Presidente**  
**Vice Presidente vicario**

### Revisori dei conti

#### In corso di rinnovo

## 1.1 - Identità: chi siamo

### L'assetto istituzionale e organizzativo



Dettagli nel sito istituzionale/Chi siamo/Guida ai servizi

## 1.1 - Identità: cosa facciamo

La Camera di Commercio di Cuneo 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 Cuneo, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali in primis l' Azienda Speciale, In - House, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder

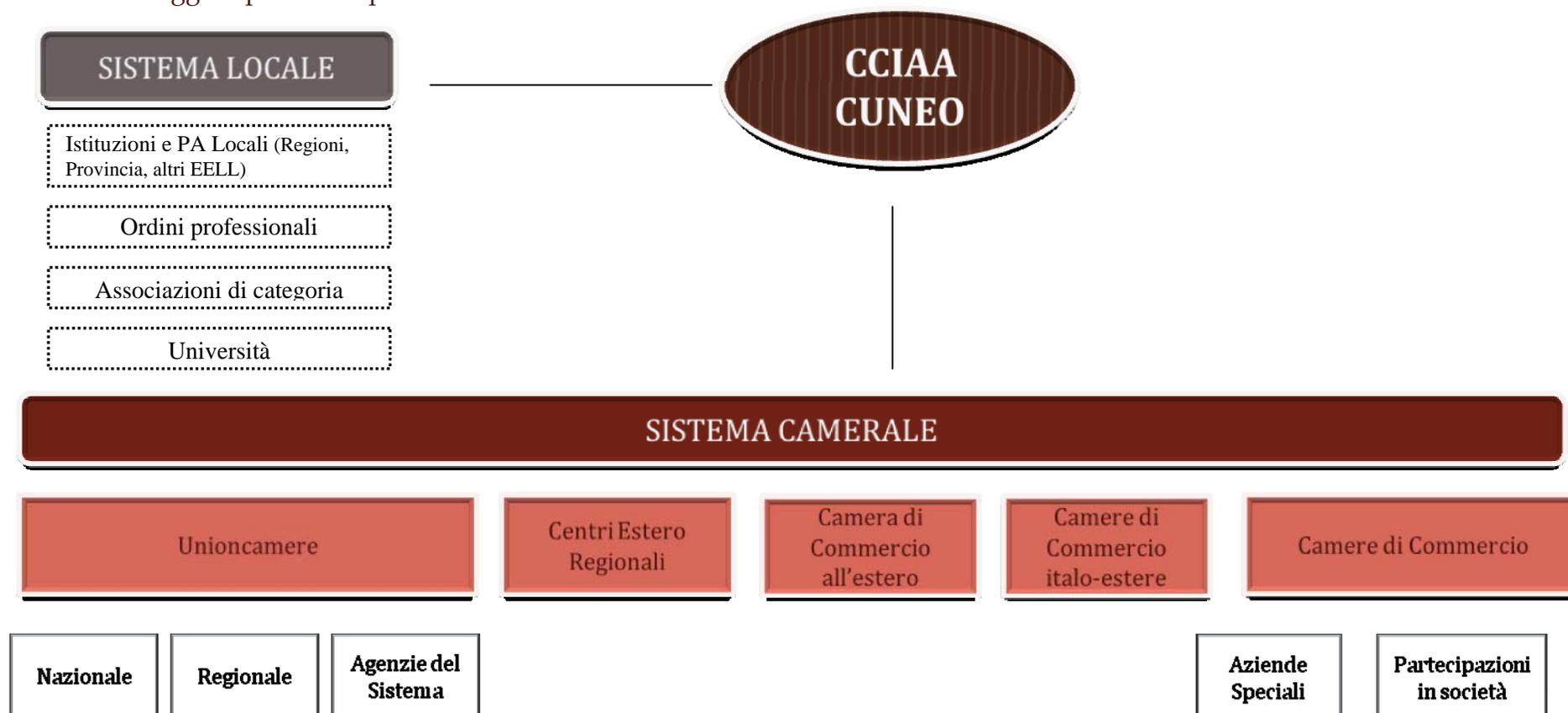
Attività anagrafico certificativa	Attività di promozione ed informazione economica	Attività di regolazione del mercato
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tenuta del registro imprese</li><li>▪ Tenuta albi e ruoli</li><li>▪ Attività certificativa</li><li>▪ Promozione semplificazione amministrativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Promozione del servizio e delle economie locali</li><li>▪ Supporto per l'accesso al credito per la PMI</li><li>▪ Produzione e diffusione dell'informazione economica</li><li>▪ Supporto all'internazionalizzazione</li><li>▪ Promozione innovazione tecnologica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risoluzione delle controversie, giustizia alternativa</li><li>▪ Attività ispettiva e di vigilanza del mercato</li><li>▪ Controllo dei prezzi</li></ul>

## 1.1 - Identità: come operiamo

La CCIAA di Cuneo: Sistema di Governance integrata

La CCIAA di Cuneo si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l'azione, mediante un dialogo privilegiato e la dispersione delle risorse.

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



## 1.1 - Identità: come operiamo

### Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma delle Camere di Commercio riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «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 Cuneo 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: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di Commercio di Cuneo, 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 realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 CCIAA, 127 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 73 CCIAA italiane all'estero, 33 CCIAA italo estere, oltre 2000 partecipazioni in infrastrutture e società.

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 CCIAA 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 CCIAA di uno stesso ambito camerale, 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.

I **Centri Regionali per il Commercio Estero** supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'istaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero ospitando delegazioni straniere.

Le **CCIAA 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 **CCIAA italo-estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa

## **1.1 - Identità: come operiamo**

### **L'Azienda Speciale**

La Camera di Commercio di Cuneo, nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale dell'Azienda Speciale Centro Estero Alpi del Mare (CEAM).

Il Centro estero Alpi del Mare è un'azienda speciale che la Camera di Commercio di Cuneo, con la sua costituzione avvenuta nel 1981, con la denominazione di "Ente per la Valorizzazione delle attività economiche della provincia di Cuneo", aveva voluto dotarsi di uno strumento moderno ed efficiente, in grado di interpretare, con una gestione snella e dinamica, una valida politica promozionale a favore dell'economia provinciale.

Dalla sua costituzione ad oggi l'azienda speciale è notevolmente cresciuta ed i suoi programmi promozionali, che inizialmente comprendevano anche l'organizzazione di alcune iniziative sul territorio provinciale, sono diventati più impegnativi e completi e prevalentemente rivolti ai mercati esteri e/o emergenti.

L'attività svolta dal Centro Estero Alpi del Mare a favore dei principali settori produttivi dell'economia provinciale può essere sintetizzata nei seguenti punti:

- Partecipazione a manifestazioni fieristiche specializzate in Italia ed all'estero;
- Organizzazione di missioni economiche all'estero al fine di verificare le reali prospettive di mercato offerte da Paesi emergenti;
- Organizzazione di Workshops, degustazioni ed altre manifestazioni autonome sia in Italia che all'estero;
- Organizzazione visite alla realtà produttiva provinciale ed educational tours per giornalisti ed operatori economici stranieri;
- Assistenza alle imprese.

### **Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Cuneo**

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

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la CCIAA di Cuneo, 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.

## 1.1 - Identità: come operiamo

### La collaborazione con le istituzioni locali

La CCIAA di Cuneo 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.

Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
Concerto di ferragosto	Provincia di Cuneo	Camera di commercio di Cuneo - Regione Piemonte - Fondazione Crc
Carta studenti	Camera di commercio	Provincia di Cuneo - Associazioni commercianti e artigiani - Ufficio scolastico provinciale - Consulta degli studenti - Ministero dell'Istruzione
Prezzario opere edili e impiantistica	Camera di commercio	Provincia di Cuneo - Ordini e collegi professionali ingegneri, architetti, periti industriali laureati e geometri - associazioni di categoria industriali, artigiani e commercio
Tavolo sui contratti tipo locali	Camera di Commercio	Associazioni di categoria e consumatori, Unioncamere Piemonte
Tavolo nazionale sui contratti tipo	Unioncamere Roma	Camera di commercio di Cuneo e altre province, Antitrust, Associazioni di categoria e consumatori
Tavolo di promozione turistica	Camera di commercio	Provincia di Cuneo, Atl di Cuneo e Atl Langhe e Roero, Associazioni di categoria, Consorzi turistici e Aeroporto Cuneo Levaldigi
Distretti del commercio	Regione Piemonte	Camera di commercio, Comuni di Cuneo, Alba e Bra, associazioni dei commercianti
Tavolo del mercato del lavoro	Fondazione Crc	Camera di commercio, Provincia di Cuneo, Osservatorio regionale mercato del lavoro, Caritas, Ufficio scolastico provinciale
Piemonte agriqualità	Regione Piemonte	Camera di commercio, Provincia di Cuneo, Centro di ricerca, associazioni di categoria e consorzi
Tavolo dell'innovazione agroalimentare	Unioncamere Piemonte	Camera di commercio, Associazioni di categoria, Tecnogrande, Università e Politecnico, Centri di ricerca
Sportello +credito all'impresa	Regione Piemonte	Camera di commercio, Unioncamere Piemonte, Finpiemonte
Sportello di creazione impresa	Provincia di Cuneo	Camera di commercio, Associazioni di categoria, Confidi

## 1.1 - Identità: come operiamo

### La collaborazione con le istituzioni locali

Iniziativa	Ente	Collaborazioni
Contributi in conto Capitale alle imprese operanti in provincia di Cuneo		Creditagri, AscomFidi, Confartigianato Fidi, Co.G.Art. Piemonte, Cooperativa CTS, Italiacomfidi, Unionfidi, Eurofidi
Progetto ImpresaConGaranzia: Riassicurazioni sulle garanzie concesse dalle Cooperative di Garanzia alle imprese operanti in Provincia di Cuneo	Fondazione CRC	Creditagri, AscomFidi, Confartigianato Fidi, Co.G.Art. Piemonte, Cooperativa CTS, Italiacomfidi, Unionfidi, Eurofidi
“Patto locale a sostegno degli insediamenti universitari in provincia di Cuneo per l’immissione in ruolo di 30 docenti ricercatori”	Provincia di Cuneo, Comuni di: Cuneo, Alba, Mondovì, Savigliano, Peveragno, Bra, Ormea, Fossano e Azienda Ospedaliera S. Croce e Carle di Cuneo	Cassa Risparmio Cuneo, Cassa Risparmio Savigliano, Comune Savigliano, Comune di Cuneo, Comune di Alba, Associazione per insediamenti universitari

## 1.1 - Identità : come operiamo

Orari: mattino (dal lunedì al venerdì): 9.00 - 12.00;  
pomeriggio (martedì e giovedì): 14.30 - 15.30

### **SEDE PRINCIPALE      CUNEO**

Via Emanuele Filiberto n.3

#### **Sedi Decentrate:**

##### **ALBA**

Piazza Prunotto n. 9/a

##### **SALUZZO**

Via Fiume n. 9

##### **MONDOVI'**

Via Quadrone n. 1

#### **Ufficio Metrico**

Viale Angeli n. 21 - CUNEO



## 1.2 La Camera di Commercio di Cuneo in cifre Il portafoglio delle partecipazioni al 31.12.2010

RAGIONE SOCIALE	FINALITA'	CONTRIBUTO CONSORTILE
G.E.A.C. Spa	Gestione infrastrutture aeroportuali	
AUTOSTRADA ALBENGA GARESSIO CEVA Spa	Realizzazione dell'autostrada Albenga-Garessio-Ceva.	
INFOCAMERE Scpa	Gestione informatica delle CCIAA.	€ 43.766,00
TECNO HOLDING Spa	Attività di organizzazione, di gestione e di potenziamento di strutture immobiliari.	
M.I.A.C. Scpa	Gestione mercato ingrosso agro-alimentare Cuneo.	€ 16.076,00
FINPIEMONTE Spa	Gestione fondi regionali e comunitari.	
FINPIEMONTE PARTECIPAZIONI Spa	Gestione di partecipazioni in società o altri enti.	
ISNART Scpa	Attività di ricerca e studio sul turismo.	€ 4.700,00
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.c.p.a.	Gestione mercato telematico, dei prodotti agricoli, ittici e agroalimentari.	€ 9.247,00
FINGRANDA Spa	Attività di promozione per lo sviluppo economico della provincia di Cuneo.	
TECNOGRANDA Spa	Attività di progettazione e sviluppo dei servizi alle imprese della provincia di Cuneo.	
AGROQUALITA' Spa	Realizzazione di un sistema di certificazione dei prodotti agricoli.	
I.M.A. Scpa	Attività di promozione e pubblicità in Italia e all'estero dei prodotti agricoli e alimentari piemontesi.	
TECNOCAMERE Scpa	Gestione patrimoni immobiliari.	
CENTRO ESTERO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE S.c.p.a.	Diffusione di una cultura economica delle piccole e medie imprese sui mercati internazionali.	€ 271.200,00
RETECAMERE S.c. a r.l.	Promozione e realizzazione di progetti a sostegno dell'azione del sistema camerale.	€ 7.547,20
AGENZIA REGIONALE PROMOZIONE TURISTICA PIEMONTE	Attività di promozione delle risorse turistiche del Piemonte.	
AZIENDA TURISTICA LOCALE DEL CUNESESE-VALLI ALPINE E CITTA' D'ARTE Scrl	Realizzazione di iniziative per la valorizzazione delle risorse turistiche locali.	€ 11.352,00
LANGHE MONFERRATO E ROERO S.c.r.l.	Promozione di attività economico-commerciali nel settore del turismo e dei servizi terziari.	
EURO C.I.N. GEIE	Realizzazione di un'integrazione economica-culturale nell'area delle Alpi del Mare.	€ 5.000,00
G.A.L. MONGIOIE S.c.r.l.	Programmazione e realizzazione di interventi a favore dello sviluppo sociale ed economico del territorio.	€ 7.758,62
G.A.L. VALLI GESSO, VERMENAGNA E PESIO LEADER S.c.r.l.	Programmazione e realizzazione di interventi a favore dello sviluppo sociale ed economico del territorio.	
I.N.O.Q. Sc.r.l.	Attività di certificazione dei prodotti DOP e IGP.	
ENTE TURISMO ALBA, BRA, LANGHE E ROERO S.c.r.l.	Promozione dell'interesse economico-commerciale dei soci.	€ 8.400,00
CRESO S.c.r.l.	Attività di ricerca, sperimentazione e divulgazione nel settore dell'ortofrutticoltura piemontese.	€ 22.128,00
FONDAZIONE CASTELLO DI MOMBASIGLIO S.c.r.l.	Gestione culturale, storica, turistica e scientifica del Castello di Mombasiglio.	
LANGHE E ROERO LEADER S.c.r.l.	Programmazione e realizzazione di interventi a favore dello sviluppo sociale ed economico del territorio.	€ 2.500,00
G.A.L. TRADIZIONE TERRE OCCITANE S.c.a r.l.	Programmazione e realizzazione di interventi a favore dello sviluppo sociale ed economico del territorio.	
CRESAM S.c.r.l.	Attività di ricerca scientifica in materia di economia, gestione delle aziende, studi e ricerche rivolte al territorio piemontese.	
SERVICECAMERE S.c. a r.l.	Prestazione di servizi e attività di global service, facility e property management.	
UNIONTRASPORTI S.c.a r.l.	Realizzazione di obiettivi di razionalizzazione, efficienza e funzionalità nel settore dei trasporti.	€ 1.000,00
DINTEC S.c.r.l.	Progettazione e realizzazione di interventi per l'innovazione tecnologica.	€ 1.000,00
IC-OUTSOURCING S.r.l.	Attività di servizi generali, del data entry e della gestione e conservazione dei documenti cartacei delle CCIAA	
JOB-CAMERE S.r.l.	Fornitura professionale d mano d'opera a tempo indeterminato e a termine.	
UNIVERSITAS MERCATORUM S.c.r.l.	Ateneo telematico del sistema della Camere di Commercio	€ 3.664,05

## 1.2 La Camera di Commercio di Cuneo in cifre

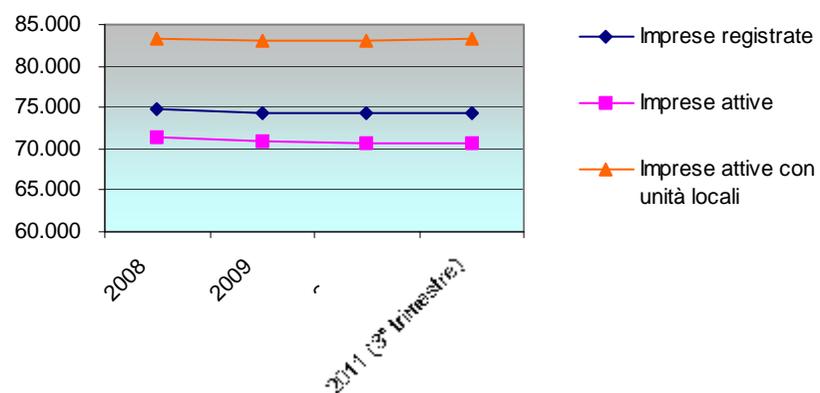
### Il tessuto imprenditoriale

	2008	2009	2010	2011 (3° trimestre)
Imprese registrate (*)	74.826	74.363	74.354	74.381
Imprese attive (*)	71.449	70.965	70.643	70.600
Imprese attive con unità locali (**)	83.330	83.039	82.938	83.228

(\*) Fonte: Movimprese

(\*\*) Fonte: Stock View

il tessuto imprenditoriale

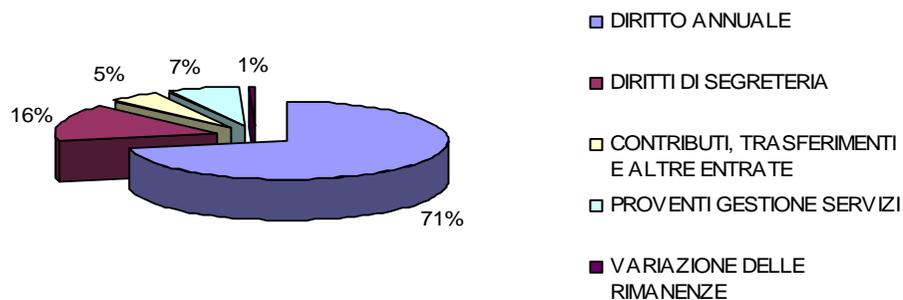


## 1.2 La Camera di Commercio di Cuneo in cifre

### Composizione dei proventi della gestione corrente (c/economico CCIAA)

Proventi correnti	Esercizio 2008	Esercizio 2009	Esercizio 2010
<b>Diritto annuale</b>	€ 13.404.281,01	€ 12.233.992,62	€ 12.115.114,06
<b>Diritti di segreteria</b>	€ 2.882.027,54	€ 2.536.553,18	€ 2.667.189,85
<b>Contributi, trasferimenti e altre entrate</b>	€ 1.283.602,45	€ 1.032.356,75	€ 851.412,01
<b>Proventi gestione servizi</b>	€ 1.063.872,51	€ 1.044.834,38	€ 1.193.174,51
<b>Variazione delle rimanenze</b>	- € 33.279,73	€ 120.158,00	- € 108.052,04
<b>Totale</b>	€ 18.600.503,78	€ 16.967.894,93	€ 16.718.838,39

composizione dei proventi della gestione corrente



## 2. Analisi del contesto esterno ed interno

La Camera di Commercio di Cuneo, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera di Commercio di Cuneo, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento al triennio 2012 - 2014 la suddetta analisi in relazione a:

Contesto esterno
▪ Analisi del contesto esterno regionale
▪ Analisi contesto esterno economico provinciale
▪ Popolazione
▪ Istruzione e lavoro
▪ Interscambio commerciale con l'estero
▪ Turismo
▪ dinamica imprenditoriale
▪ Indicatori di bilancio
▪ Congiuntura industriale
▪ Scenario di previsione

Contesto interno
▪ Analisi delle risorse umane
▪ La politica delle risorse umane
▪ Analisi risorse economiche finanziarie e patrimoniali
▪ Analisi delle poste inserite nello stato patrimoniale
▪ Quadro delle partecipazioni
▪ Ipotesi previsionali
▪ Valutazione stato di attuazione obiettivi e programmi del programma pluriennale

## 2.1 - Contesto esterno

### Analisi del contesto esterno regionale

La fase più acuta della crisi economica che ha colpito l'intero sistema economico internazionale, cominciata nel 2009, sembra essere alle spalle, ma la ripresa è, tuttora, ancora lenta e difficoltosa. Il 2010 è stato l'anno del rilancio, sostenuto anche da massicce politiche monetarie e di bilancio che hanno evitato il collasso dell'economia mondiale.

Relativamente al Piemonte, grazie alle oltre 469mila imprese registrate nel 2010, ad oltre 1 milione e 800 mila occupati su poco più di 4,4 milioni di abitanti ed ad un prodotto interno lordo (Pil, stime anno 2010) di 124 miliardi di euro, che pone la regione ai vertici nazionali e al 48° posto a livello nazionale, si denota una reazione positiva alla crisi.

Innanzitutto la performance del tessuto manifatturiero regionale si associa a risultati incoraggianti concretizzati dagli altri indicatori congiunturali che soprattutto a partire dall'ultimo trimestre del 2010 segnano il rilancio del comparto manifatturiero piemontese. Anche le esportazioni sono tornate a crescere facendo registrare un buon +16% rispetto al dato dell'anno 2009 e passando dai 29,7 miliardi di euro ai 34,5 dell'anno 2010.

Andamento positivo ha anche registrato il comparto turistico, infatti le presenze nelle strutture turistiche piemontesi hanno superato la quota dei 12,3 milioni, per una crescita del +6,7% rispetto all'anno precedente.

Tuttavia, malgrado la ripresa economica e il positivo andamento della dinamica imprenditoriale, l'occupazione nel 2010 rispetto al 2009 è diminuita dello 0,9%.

Sulla base di questo quadro di lenta ripresa e di necessità di stimolare l'innovazione tecnologica e l'internazionalizzazione delle imprese l'amministrazione regionale del Piemonte, nel piano pluriennale per la competitività 2011/2015 ha cercato di superare le problematiche strutturali dell'economia piemontese che si manifestano soprattutto in periodi di crisi come quello attuale da cui si sta lentamente uscendo.

In particolare il Governo Regionale del Piemonte intende promuovere la costituzione di un sistema regionale per la competitività, la cosiddetta "squadra Piemonte", che avrà il suo asse portante nell'alleanza con le rappresentanze di categoria e il sistema camerale. Il Governo Regionale si propone di estendere il grado di condivisione delle politiche e delle azioni sviluppate per incrementare l'entità delle risorse disponibili e l'efficacia di intervento, attraverso il cofinanziamento delle azioni messe in opera. Una seconda importante rete di attori è quella delle società partecipate regionali, in primis Finpiemonte S.p.A. e Finpiemonte Partecipazioni S.p.A., cui saranno attribuiti ruoli di attuazione degli indirizzi previsti dal Piano

Le misure e le azioni che si intendono adottare sono suddivise in tre assi principali: sostegno alla competitività delle imprese, cui è stato destinato un budget di €200 milioni, Finanza e nuova imprenditorialità, il cui budget è stato di € 100 milioni e Ricerca università e innovazione, cui sono

stati destinati altri € 200 milioni, per una dotazione finanziaria complessiva prevista di 500 milioni di euro

## Analisi del contesto esterno economico provinciale

La provincia di Cuneo si estende per oltre 6.903 kmq nel sud-ovest del Piemonte con una densità di oltre 85 abitanti per kmq, decisamente inferiore alla media piemontese.

Il territorio provinciale risulta articolato in 250 amministrazioni comunali ed è composto per il 14,5% da pianura, per il 32,0% da collina e per il 53,4% da montagna.

La provincia di Cuneo conta oltre 74mila imprese registrate, 264mila occupati e 592mila persone residenti, con un saldo della bilancia commerciale positivo per oltre 2,2 miliardi di euro e un sistema bancario presente sul territorio con 523 sportelli.

Indicatori strutturali (2010)

Indicatori	Valori assoluti	Quote % su Piemonte
Popolazione residente (000)	592,3	13,3%
Occupati (000)	264,3	14,3%
Persone in cerca di occupazione (000)	9,3	6,1%
Forze lavoro (000)	273,6	13,8%
Tasso di disoccupazione (%)	3,4	-
Importazioni di beni dall'estero (+)	3.631,4	13,8%
Esportazioni di beni all'estero (+)	5.858,6	17,0%
Imprese registrate	74.354	15,8%
Tasso di crescita delle imprese (%) (-)	0,2%	-
Sportelli bancari	523	19,4%
Impieghi bancari (*)	15.076	13,5%

(+) valori correnti, milioni di euro

(-) al netto delle cessazioni d'ufficio

(\*) consistenze in milioni di euro al 31 dicembre 2010

Fonte: Elaborazione Unioncamere Piemonte su dati Istat, InfoCamere, Banca d'Italia

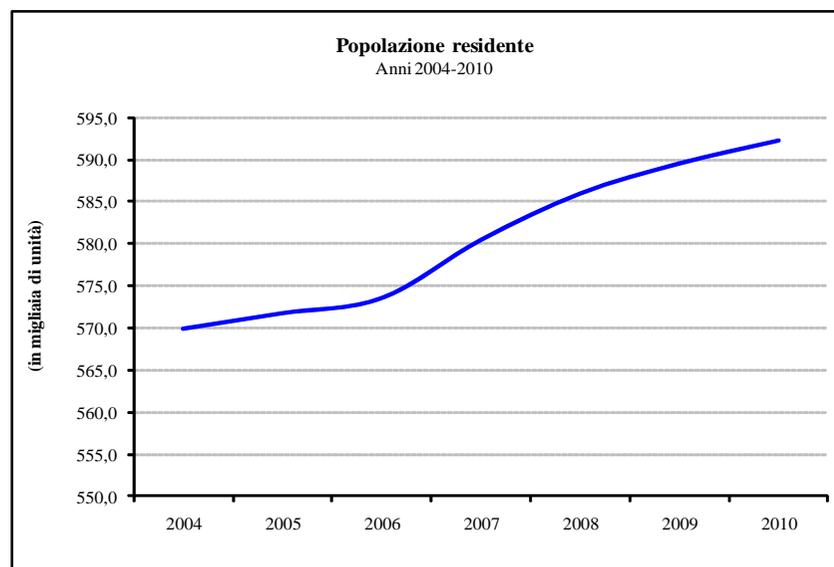
## Popolazione

La popolazione residente in provincia di Cuneo a fine 2010 è pari a 592.303 abitanti, livello in costante crescita negli ultimi sei anni. Lo sviluppo registrato rispetto all'anno precedente, pari a 2.717 unità, è stato provocato esclusivamente dal movimento migratorio, segno questo, di una forte propensione del territorio ad assumere un carattere sempre più cosmopolita.

Il tasso di crescita complessivo è formato infatti da due componenti: il saldo naturale (nascite meno morti) che permane di segno negativo (-2,1‰, superiore rispetto a quello regionale), e il saldo migratorio (pari a +6,7‰, superiore alla media piemontese).

Una caratteristica saliente della struttura della popolazione cuneese, anche se meno marcata rispetto ad altre province piemontesi, è quella di avere un indice di vecchiaia elevato: in media ci sono 160 persone over65 per ogni 100 under15, a fronte di una media regionale di 178 , anch'essa molto alta rispetto ad altre regioni italiane ed europee. Si tratta di un fenomeno da analizzare con attenzione, che ha importanti conseguenze nella reale capacità di intraprendere un percorso di sviluppo organico.

Anche a Cuneo si rileva inoltre un fenomeno tipico della realtà occidentale, ovvero il crescente peso della popolazione straniera: nella provincia si contano infatti ben 52.761 stranieri residenti, che incidono per l'8,9% sul totale della popolazione, rappresentando il 14,0% degli stranieri residenti in Piemonte.



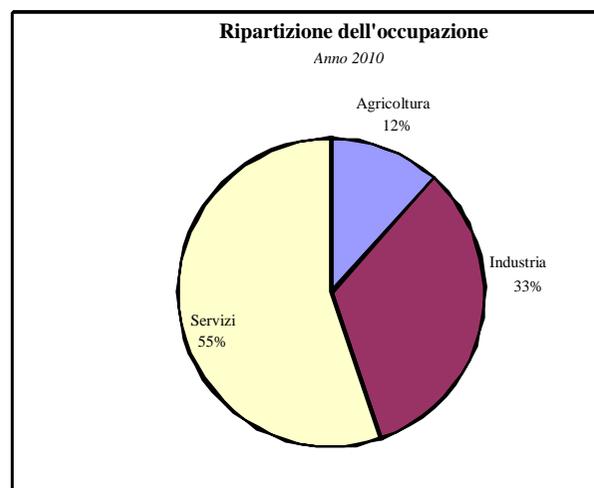
Fonte: Istat, Popolazione residente, <http://www.demo.istat.it> - dati al 31 dicembre di ogni anno

## Istruzione e lavoro

Nel mondo scolastico cuneese si contano 82.946 studenti, tra scuole materne, elementari, medie inferiori e superiori; di questi, 9.753, pari all'11,8% del totale, sono stranieri. L'incidenza maggiore si rileva nelle scuole materne ed elementari dove la quota supera il 13%; qui si trovano, infatti, gli stranieri di seconda generazione, che crescono e studiano nel nostro Paese e sono il segno tangibile di una riuscita integrazione multiculturale. Passando alla formazione post-diploma, in provincia di Cuneo nel 2009 sono stati attivati 1.604 corsi professionali, che hanno coinvolto oltre 20mila allievi.

Sul fronte dell'occupazione, i dati 2010 della Rilevazione sulle Forze di lavoro Istat segnalano, come avviene per il mercato del lavoro piemontese ed italiano, una contrazione dell'occupazione cuneese (circa 3mila occupati in meno rispetto al 2009): nel 2010 gli occupati sono risultati pari a 264mila unità, l'1,0% in meno rispetto al 2009. Il 55,3% dell'occupazione cuneese risulta impiegato nel settore servizi, il 33,1% nell'industria e l'11,6% nell'agricoltura. Anche sul complementare fronte della disoccupazione, il mercato del lavoro cuneese mostra una dinamica negativa: nel 2010, infatti, il numero delle persone in cerca di occupazione ha subito un incremento rispetto al 2009 (+16,7%), con un conseguente aumento del tasso di disoccupazione provinciale, salito dal 2,9% al 3,4%.

Secondo le stime fornite dal Sistema informativo Excelsior, condotto in collaborazione fra Unioncamere nazionale e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, il mercato del lavoro dipendente cuneese dovrebbe decrescere nel 2011 ad un ritmo del -0,3% rispetto al 2010, registrando una flessione minore rispetto a quella rilevata per la media regionale e nazionale: a fronte di 9.340 entrate previste, si prevedono 9.770 uscite, per un saldo negativo di 420 unità. Per le assunzioni prevalgono le forme contrattuali del tempo determinato (33,4%), e del tempo indeterminato (il 26,6%); le assunzioni previste avverranno, poi, nell'8,7% dei casi con contratti di apprendistato e di inserimento; il 29,62% delle entrate, invece, sarà caratterizzato dalla forma contrattuale del contratto a tempo determinato a carattere stagionale. Infine, il mercato del lavoro sembra subire una contrazione maggiore nelle imprese con meno di 10 e oltre 50 dipendenti (mentre torna positivo il contributo alla crescita occupazionale fornito dalle piccole imprese) e soprattutto nel settore del turismo.



Fonte: Istat

## Interscambio commerciale con l'estero

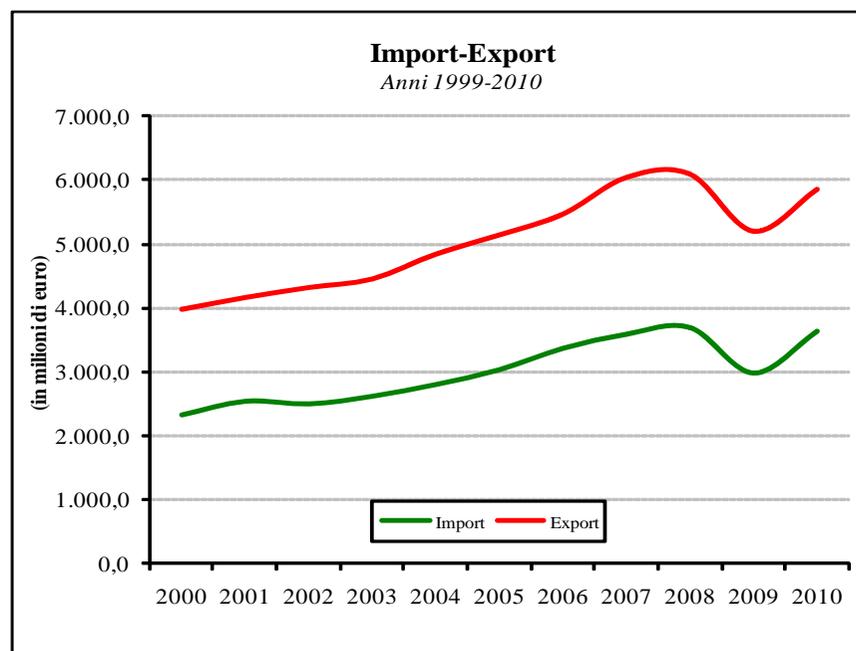
Nel 2010 le imprese della provincia di Cuneo hanno esportato merci per 5.858,6 milioni di euro, registrando un incremento del 12,5% rispetto all'anno precedente, recuperando buona parte delle quote di vendite all'estero perse nel corso del 2009. Nel 2010, la bilancia commerciale provinciale è risultata attiva per 2.227,2 milioni di euro, valore in linea con quello del 2009, quando il saldo risultava positivo per 2.228,7 milioni di euro.

Dall'analisi della composizione settoriale delle esportazioni risulta evidente la tradizionale vocazione cuneese per la filiera alimentare che, con un valore pari a 1.694,8 milioni di euro, rappresenta il 28,9% del totale dell'export provinciale. A fronte di una ripresa delle esportazioni complessive regionali che ha sfiorato i 13 punti percentuali, nel 2010 le vendite all'estero di prodotti alimentari e bevande hanno manifestato una dinamica lievemente inferiore (+10,5% rispetto al 2009). E', invece, risultata decisamente migliore la performance esibita dalle esportazioni di mezzi di trasporto, che detengono una quota pari al 19,5% di quelle complessive (1.145,1 milioni di euro), ed hanno manifestato un incremento del 26,5% rispetto all'anno precedente. Il comparto della meccanica detiene, poi, la terza posizione tra le merci esportate, con un valore pari, nel 2010, a 696,8 milioni di euro, il 7,6% in più rispetto al 2009. Con vendite all'estero pari a 630,5 milioni di euro, il 10,8% del totale provinciale, il settore degli articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi detiene il quarto posto, realizzando anch'esso un aumento delle vendite all'estero tra il 2009 e il 2010 (+7,8%). In quinta e sesta posizione si ritrovano i settori del tessile e abbigliamento, e legno e prodotti in legno e carta e stampa (che sostituisce il comparto dei metalli e prodotti in metallo), con valori delle esportazioni pari a 317,9 e 286,3 milioni di euro, rispettivamente il 5,4% e 2,6% in più rispetto al 2009.

L'analisi della destinazione delle merci esportate dalle imprese della provincia di Cuneo evidenzia, anche per il 2010, come il naturale mercato di sbocco si confermi l'Unione europea a 27 Paesi: nel 2010, il valore delle esportazioni dirette ai partner dell'Ue-27 è risultato pari a 4.160,4 milioni di euro, realizzando una variazione pari al +9,5%, incremento di intensità inferiore a quella dell'export complessivo provinciale (+12,5%). La quota detenuta dall'area comunitaria sull'export totale si è così ridotta rispetto al 2009, passando dal 73,0% al 71,0%. L'analisi dei singoli mercati di sbocco delle merci cuneesi evidenzia come, anche nel 2010, Francia e Germania costituiscano i due principali partner commerciali delle imprese del territorio, con valori delle esportazioni pari a 1.231,2 e 881,3 milioni di euro, rispettivamente il 21,0% e il 15,0% delle vendite complessive. Seguono Spagna e Regno Unito, con quote delle esportazioni provinciali pari al 7,2% e al 6,1%. Quanto al confronto con il 2009, le esportazioni cuneesi hanno registrato performance positive sui mercati francese (+10,4%) e tedesco (+5,1%), mentre la performance dell'export diretto al mercato anglosassone è stata negativa (-2,6%).

Le esportazioni dirette ai partner extra Ue-27, il 29,0% del totale, hanno registrato un incremento più sostenuto rispetto a quelle effettuate in ambito comunitario (+20,7%). Al di fuori dell'area comunitaria, i principali mercati di sbocco sono rappresentati da Australia, Svizzera, Cina e Russia: i quattro Paesi assorbono rispettivamente il 3,6%, 2,9% e 2,8% delle vendite provinciali all'estero. Tuttavia, mentre le esportazioni dirette al partner australiano si sono più che triplicate tra il 2009 e il 2010, quelle destinate al mercato svizzero hanno subito una significativa flessione (-36,1%).

Sul fronte delle importazioni, a fronte di un incremento complessivo del 22,0%, si segnalano variazioni del -21,6% e 22,9% rispettivamente per quelle provenienti dall'area Ue-27 e dai partner extra Ue-27. Il saldo della bilancia commerciale cuneese si mantiene, così anche nel 2010, positivo, tanto valutato dal lato dell'interscambio commerciale con i paesi comunitari, quanto con quelli extra Ue-27.



Fonte Istat

## Turismo

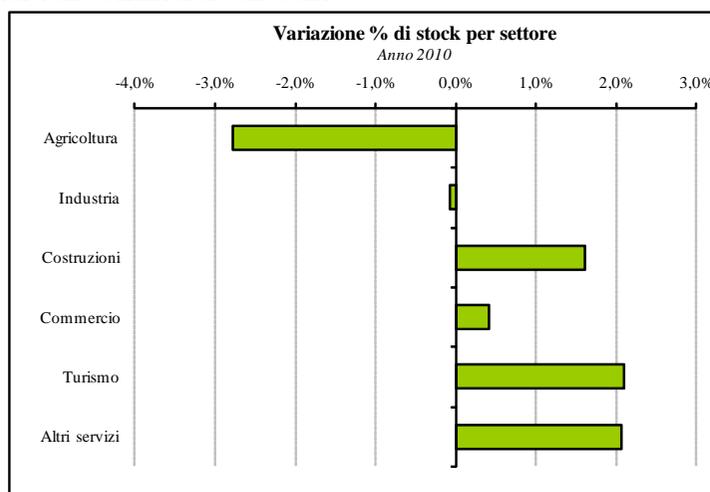
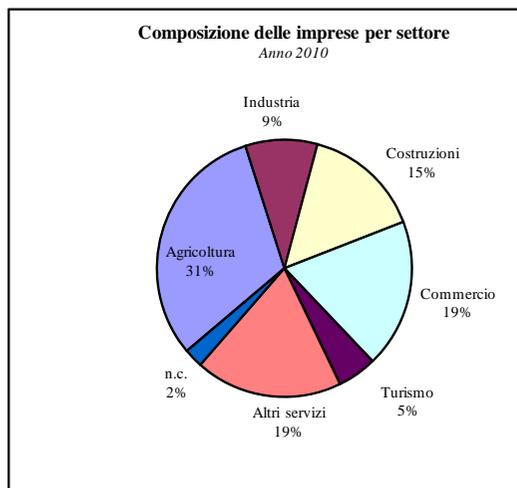
Nel corso del 2010, le presenze turistiche nel territorio cuneese hanno sperimentato un incremento del +1,2% rispetto all'anno precedente, attestandosi sul valore di 973.948, variazione inferiore rispetto a quella rilevata dal territorio regionale nel suo complesso (+6,7%). A differenza di quanto constatato a livello regionale, dove la crescita registrata dalle presenze complessive è trainata sia da quella della componente straniera che da quella della componente nazionale, nella provincia di Cuneo l'incremento delle presenze è dovuto all'aumento delle presenze straniere (+22,0%), mentre quelle di turisti italiani subiscono una flessione (-4,8%). La struttura ricettiva cuneese risulta composta, nel 2010, di 723 esercizi, numerosità in crescita rispetto al 2009 di circa 18 unità; tali esercizi offrono complessivamente 25.079 letti.

## Dinamica imprenditoriale

A Cuneo operavano a fine 2010 n.74.354 imprese, di cui il 31% nel settore dell'agricoltura, il 24% nel settore del commercio e del turismo, il 19% negli altri servizi, il 15% e il 9% rispettivamente nei settori delle costruzioni e dell'industria.

In provincia di Cuneo nel 2010 si sono iscritte 4.499 imprese e cessate (al netto delle cessazioni d'ufficio) 4.343. Il saldo è stato, pertanto, positivo, con la nascita di 156 imprese, e il tasso di crescita è risultato pari a +0,21%, inferiore al dato complessivo piemontese (+0,82%). A livello settoriale, il comparto degli altri servizi e del turismo (entrambi con una variazione di stock pari al +2,1%) hanno registrato il risultato migliore; sono risultate positive anche le variazioni di stock per i settori delle costruzioni (+1,6) e del commercio (+0,4), mentre i comparti dell'industria in senso stretto e dell'agricoltura hanno sperimentato contrazioni dei rispettivi stock pari, rispettivamente, al -0,1% e -2,8%.

Al 30 giugno 2011 si sono iscritte 2.630 imprese e cessate 2.630 (al netto delle cessazioni d'ufficio). Il saldo è stato, pertanto, nullo, con la nascita di 0 imprese tra gennaio e giugno 2011, portando a quota 74.310 lo stock di imprese complessivamente registrate presso il registro delle imprese della camera di commercio di Cuneo.



Fonte: Elaborazione Unioncamere Piemonte su dati InfoCamere

## Indicatori di bilancio

L'aggregato delle società di capitale della provincia di Cuneo mostra uno stato di salute patrimoniale, finanziario lievemente peggiore rispetto al complesso delle società di capitale piemontesi. L'indice di liquidità, che esprime la capacità delle aziende di far fronte agli impegni a breve con le sole attività a breve evidenzia una situazione di lieve squilibrio finanziario (0,63). L'aggregato delle società di capitale della provincia finanzia, poi, in media con mezzi propri il 30,28% dell'attività. Per quanto concerne la produttività, il valore aggiunto pro-capite si attesta sui 66,90 migliaia di euro, valore di poco inferiore a quello registrato a livello regionale, ma superiore a quello rilevato per il complesso delle società di capitale italiane. Quanto agli indici di redditività, l'aggregato delle aziende della provincia di Cuneo manifesta una redditività dei mezzi propri (ROE) di molto superiore a quella che si osserva a livello complessivo regionale, così come una redditività del capitale investito in azienda (ROA) maggiore. La propensione all'innovazione delle società di capitali cuneesi risulta, infine, minore rispetto a quella delle aziende piemontesi.

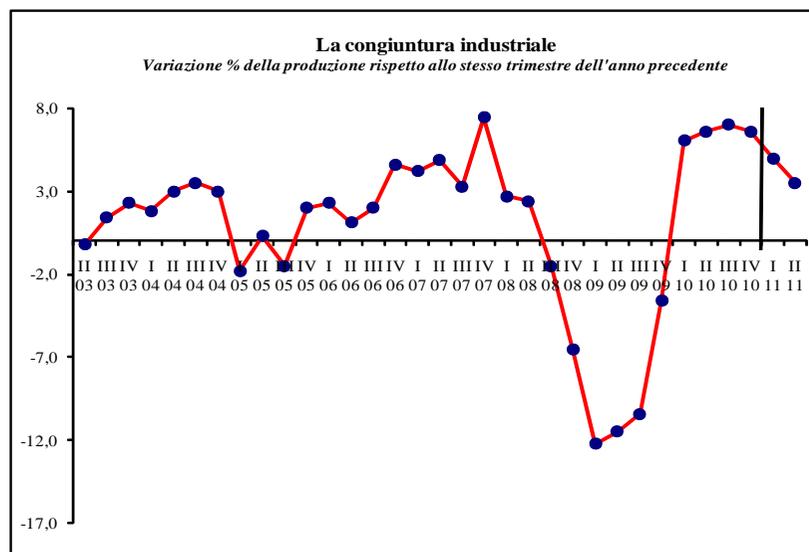
Principali indici di bilancio dell'aggregato delle società di capitali - Anno 2009

	Cuneo	Piemonte	Italia
<b>Numero bilanci aggregati</b>			
Numero bilanci aggregati	4.651	23.720	592.188
<b>Indici patrimoniali e finanziari</b>			
Indice di liquidità	0,63	0,83	0,87
Indice di indipendenza finanziaria (%)	30,28	43,44	35,33
<b>Indici di Produttività</b>			
Valore aggiunto pro capite (migl. Euro/dip.)	66,90	62,02	71,92
<b>Indici di Redditività</b>			
ROE (%)	5,98	0,83	1,89
ROA (%)	2,86	0,58	1,95
EBITDA/vendite (%)	6,90	5,45	7,61
<b>Indici di Innovazione</b>			
Spese in ricerca/Fatturato (%)	0,90	3,22	2,50

Fonte: elaborazione Unioncamere Piemonte su dati AIDA - Bureau van Dijk

## Congiuntura industriale

Dopo il calo della produzione industriale registrato nel corso del 2009, il sistema manifatturiero cuneese ha cominciato il cammino della ripresa nel corso del 2010, registrando variazioni positive nel corso di tutti i trimestri, per una variazione complessiva media annua pari a +6,6%. Nel corso dei primi trimestri del 2011 la ripresa è proseguita, registrando variazioni pari a +5,0% nel I trimestre e + 3,5% nel II trimestre 2011. Si tratta di dati confortanti, perché l'incremento della produzione viene confrontato con dei dati, quelli dei primi due trimestri dello scorso anno, che erano già in crescita. Tuttavia, a partire dal I trimestre 2011, l'indagine congiunturale sull'industria manifatturiera piemontese subisce alcune importanti modifiche metodologiche, tra cui l'adozione della nuova Classificazione delle attività economiche Ateco 2007 e l'estensione dell'indagine alle imprese della classe dimensionale 2-9 addetti. L'introduzione delle modifiche metodologiche fa sì che i risultati delle indagini condotte nei trimestri del 2011 non siano statisticamente pienamente confrontabili rispetto a quelli delle precedenti rilevazioni.



Fonte: Unioncamere Piemonte, Indagine congiunturale sull'industria manifatturiera piemontese, anni vari

## Scenario di previsione

Le previsioni macroeconomiche elaborate da Prometeia per la provincia di Cuneo lasciano intravedere, per il triennio 2011-2013, una graduale e moderata ripresa dei principali indicatori macroeconomici: mentre nel 2011 e nel 2012 si assisterà ancora ad una debole flessione del valore aggiunto del sistema economico locale (pari, rispettivamente a -0,5% e -0,1%), la ripresa produttiva comincerà nel 2013 (+0,1%).

Tra i settori di attività, il 2011 risulterà ancora critico per tutti i comparti, ad eccezione di quello agricolo, che sperimenterà una crescita del 5,1%.

Quanto al commercio con l'estero, le esportazioni di merci cuneesi dovrebbero crescere nel corso del 2011 ad un tasso dell'1,6% e per poi crescere nei due anni successivi registrando tassi di variazione positivi inferiori (+0,5% nel 2012 e +1,4% nel 2013).

Permarranno, invece, critiche le condizioni del mercato del lavoro cuneese: nel biennio 2011-2012 si assisterà, infatti, ad un decremento del numero di occupati, che condurrà a progressivi incrementi nel tasso di disoccupazione (anche se su livelli nettamente inferiori rispetto a quelli che si dovrebbero rilevare a livello regionale).

### Scenario previsionale al 2013

*Tassi di variazione annuali su valori a prezzi costanti.*

Indicatori	2011	2012	2013
Valore aggiunto totale	-0,5%	-0,1%	0,1%
Valore aggiunto:			
- agricoltura	5,1%	2,4%	1,7%
- industria	-1,5%	-0,8%	-0,4%
- costruzioni	-4,8%	-2,8%	-1,6%
- servizi	-0,3%	0,2%	0,3%
Esportazioni di beni all'estero	1,6%	0,5%	1,4%
Importazioni di beni dall'estero	5,1%	1,6%	2,0%
Tasso di disoccupazione (%)	3,4%	4,5%	4,5%
Occupati	-1,1%	-1,2%	-0,5%

*Fonte: Unioncamere Piemonte su dati Prometeia*

## 2.2 - Contesto interno

### Analisi delle risorse umane

Le azioni per la gestione del personale comprendono iniziative finalizzate al miglioramento qualitativo dei servizi anche attraverso una costante attenzione all'aspetto dell'aggiornamento formativo, a quello della valorizzazione del personale tramite gli istituti contrattuali, focalizzando peraltro costantemente l'attenzione al contenimento degli oneri previsto dalle disposizioni finanziarie e sottolineato dalla recente riforma delle pubbliche amministrazioni (d.lgs. 150/2009).

Sulla base dell'analisi di contesto illustrata nel capitolo precedente, la dotazione organica scaturita dal piano triennale dei fabbisogni (347 del 13.11.2009), si conferma sia per la validità del piano occupazionale che per i presupposti e criteri organizzativi.

Nel corso del 2012 si procederà alla rilevazione triennale dei fabbisogni per il prossimo triennio tenendo presenti le esigenze derivanti dall'evoluzione delle competenze attribuite dalle disposizioni contenendole con gli obblighi di contenimento della spesa.

L'attuale struttura dell'organigramma camerale presenta la suddivisione nelle seguenti tre aree:

- area dei servizi interni
- area di sostegno del mercato
- area della certificazione anagrafica

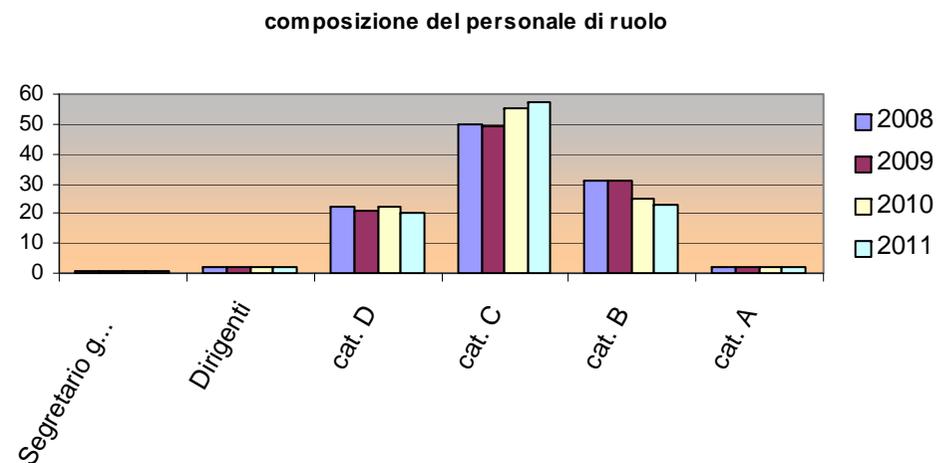
La tabella di seguito riportata presenta la dotazione organica attuale.

<b>Categoria</b>	<b>Posti di organico</b>	<b>Persone fisiche in servizio</b>	<b>Posti vacanti e disponibili</b>
Dirigenti	3	3	=
D3	2	2	=
D1	20	20	=
C	57	57	=
B3	24	16	8
B1	7	6	1
A	2	2	=
<b>Totale</b>	<b>115</b>	<b>106</b>	<b>9</b>

## La politica delle risorse umane

### 1 - Composizione del personale di ruolo (al 31.12.)

Per categoria	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011
Segretario generale	1	1	1	1
Dirigenti	2	2	2	2
Cat. D	22	21	22	20
Cat. C	50	49	55	57
Cat. B	31	31	25	23
Cat. A	2	2	2	2
<b>Totale</b>	<b>108</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>105</b>



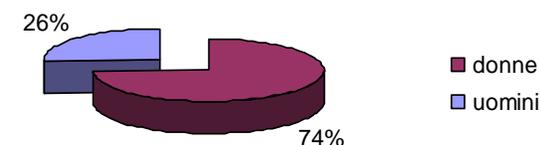
### 2 – Personale dirigenziale

	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011
Segretario Generale	1	1	1	1
Area servizi interni	Segretario generale			
Area sostegno del mercato	1	1	1	1
Area certificazione anagrafica	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

### 3 – suddivisione del personale per sesso

2008		2009		2010		2011	
donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini
78	30	78	28	78	29	78	27

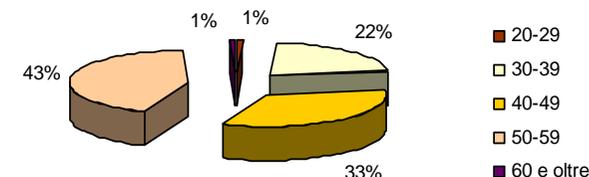
composizione del personale per sesso



### 4. Composizione del personale per classi di età

per classi di età	2008	2009	2010	2011
20-29	4	1	0	1
30-39	29	30	28	23
40-49	43	41	41	35
50-59	31	34	37	45
60 e oltre	1	0	1	1
<b>totale</b>	<b>108</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>105</b>

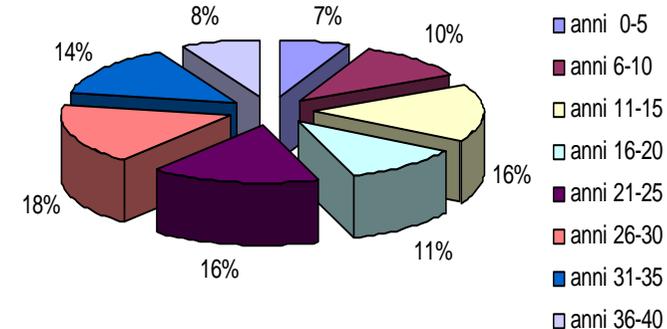
composizione del personale per classi di età



### 5. Composizione del personale per anzianità di servizio

per anzianità di servizio	2008	2009	2010	2011
anni 0-5	2	3	6	7
anni 6-10	25	16	13	11
anni 11-15	11	19	20	17
anni 16-20	15	12	10	12
anni 21-25	17	20	16	17
anni 26-30	24	22	20	18
anni 31-35	12	11	18	15
anni 36-40	2	3	4	8
41 e oltre	0	0	0	0
<b>totale</b>	<b>108</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>105</b>

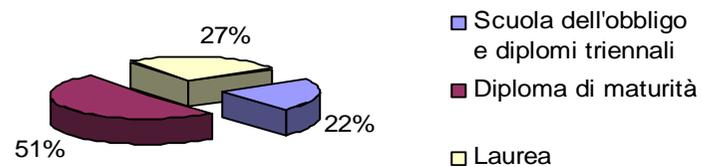
composizione del personale per anzianità di servizio



## 6. Composizione del personale per titolo di studio

per titolo di studio	2008		2009		2010		2011	
	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini
Scuola dell'obbligo e diplomi triennali	16	7	16	7	16	7	16	7
Diploma di maturità	43	14	42	13	42	13	43	11
Laurea	19	9	20	8	20	9	19	9
<b>totale</b>	<b>78</b>	<b>30</b>	<b>78</b>	<b>28</b>	<b>78</b>	<b>29</b>	<b>78</b>	<b>27</b>

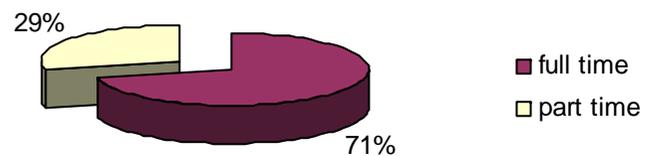
composizione del personale per titolo di studio



## 7. Composizione del personale per tipologia contrattuale

2008				2009				2010				2011			
full time	part time	totale dipendenti	full time equivalent	full time	part time	totale dipendenti	full time equivalent	full time	part time	totale dipendenti	full time equivalent	full time	part time	totale dipendenti	full time equivalent
80	28	108	99,25	76	30	106	96,75	76	31	107	97,55	75	30	105	96,30

composizione del personale per  
tipologia contrattuale



## **Analisi risorse economiche finanziarie e patrimoniali**

L'analisi del Bilancio Camerale dell'ultimo quadriennio evidenzia un andamento dei ricavi che si è stabilizzato intorno ai 16/17 milioni di euro.

Il gettito del diritto annuale ha superato i 12 milioni di euro, ed è sostanzialmente stabile in quanto, al tendenziale calo delle imprese e in particolare delle ditte individuali, si contrappone la crescita del numero delle società di capitale, il cui andamento ha compensato il potenziale calo del gettito.

Anche i diritti di segreteria hanno registrato un buon andamento in quanto la crescita delle richieste di visure e certificati, e dei depositi di bilanci aziendali ha compensato il minore diritto applicato sulle pratiche telematiche e la maggiore autocertificazione permessa dalla legislazione in tema di semplificazione amministrativa.

Andamento altrettanto positivo hanno registrato i proventi per la vendita di servizi in seguito, soprattutto, al buon trend delle fascette dei vini docg, mentre i contributi e i trasferimenti da terzi hanno registrato un andamento più variabile che dipende dagli accordi e dalla collaborazione con soggetti terzi privati quali le fondazioni o pubblici, come la Provincia.

Dal lato dei costi correnti si registra una sostanziale stabilità dei costi per il personale e delle spese di funzionamento che comunque si sono ridotte nel 2010 rispetto al 2009.

Discorso a parte meritano le spese per interventi economici che sono sempre costantemente cresciute e che rappresentano la capacità dell'Ente Camerale di immettere risorse nel sistema economico provinciale, pertanto la loro crescita deve essere considerata molto positivamente.

Nel 2009 si è registrato apparentemente un calo derivante dalla mancata realizzazione di tutte le iniziative messe a bilancio, tuttavia se si aggiungano i 600.000,00 euro dell'accantonamento al Fondo di riassicurazione che è stato contabilmente iscritto tra gli altri accantonamenti, si arriva all'onere sostenuto nel 2008.

Infine, mentre la gestione straordinaria ha un andamento erratico derivando da eventi impreveduti e tra l'altro nel 2010 è stata particolarmente positiva, la gestione finanziaria ha registrato un andamento positivo anche se meno brillante nel rispetto agli esercizi precedenti in quanto la crescita delle giacenze liquide, non ha compensato il calo dei tassi di interesse.

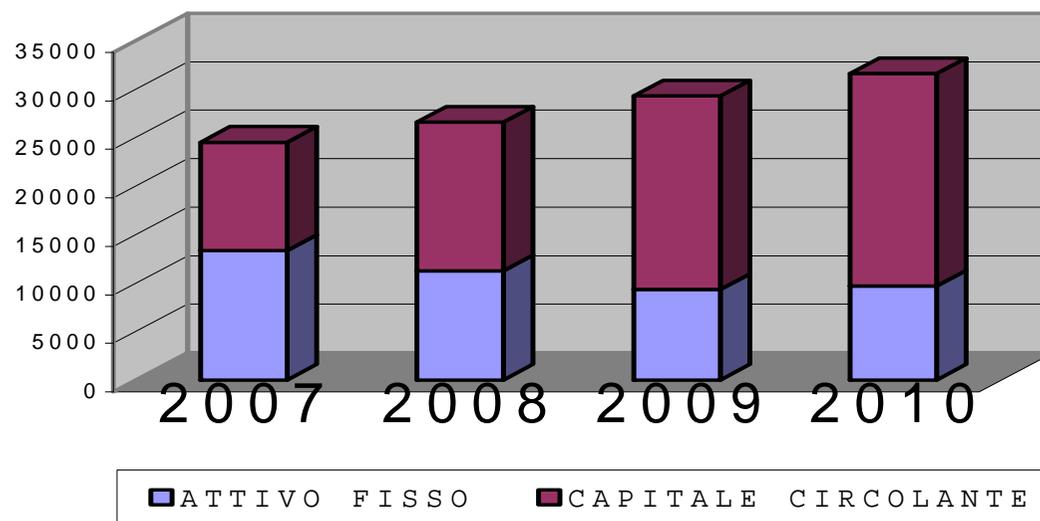
	2007 (mgl di €)	2008 (mgl di €)	2009 (mgl di €)	2010 (mgl di €)
<b>PROVENTI CORRENTI</b>				
Diritto annuale	9.813	13.404	12.234	12.115
Diritti di segreteria	2.569	2.882	2.537	2.667
Contributi e trasferimenti	953	1.284	1.032	851
Proventi da gestione di servizi	1.019	1.064	1.045	1.193
Variazione rimanenze	29	- 33	120	- 108
<b>TOTALE PROVENTI</b>	<b>14.383</b>	<b>18.601</b>	<b>16.968</b>	<b>16.719</b>
<b>ONERI CORRENTI</b>				
Personale	4.156	4.410	4.422	4.385
Funzionamento	4.303	4.142	4.630	4.382
Interventi economici	5.949	6.778	6.178	7.152
Ammortamenti e Accanton.	1.056	2.742	1.876	1.689
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>15.464</b>	<b>18.072</b>	<b>17.105</b>	<b>17.608</b>
<b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>- 1.081</b>	<b>+ 529</b>	<b>- 137</b>	<b>- 889</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>+ 275</b>	<b>+ 340</b>	<b>+ 335</b>	<b>+ 155</b>
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>- 199</b>	<b>+ 17</b>	<b>+ 33</b>	<b>+ 869</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE ATT. FINANZ.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>- 31</b>	<b>- 5</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO</b>	<b>- 607</b>	<b>+ 886</b>	<b>+ 200</b>	<b>+ 130</b>

## Analisi delle poste inserite nello stato patrimoniale

La graduale restituzione delle giacenze camerali presso la Banca d'Italia e il buon andamento gestionale hanno riportato l'equilibrio tra le componenti fissa e circolante già a partire dal 2008 ed è ulteriormente migliorata nel 2009 e ancora di più nel 2010.

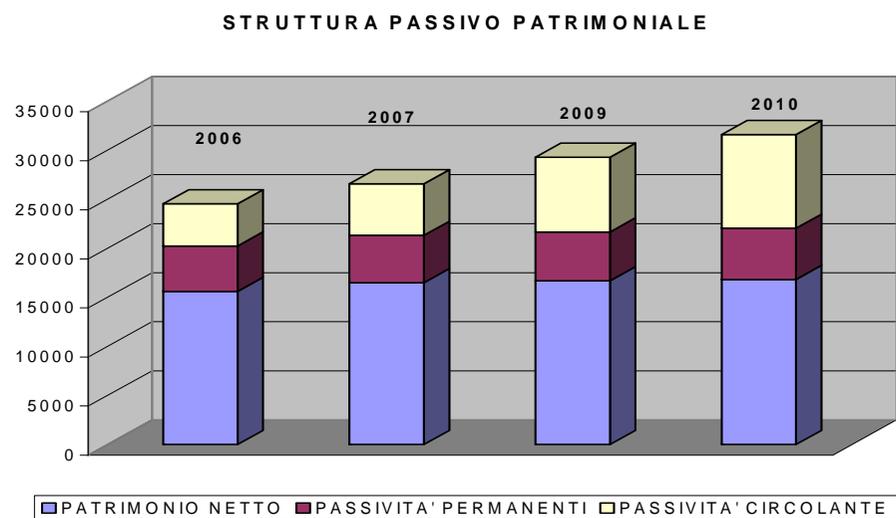
Inoltre andamento estremamente positivo lo hanno registrato le giacenze liquide che nel 2009 hanno superato quelle del 2005, e nel 2010 arrivando al 54,5% dell'attivo.

ATTIVITA' (mgl. di €)	2007	2008	2009	2010
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>13.354</b>	<b>11.280</b>	<b>9.350</b>	<b>9.699</b>
Immobilizzazioni	7.886	8.111	8.323	3.481
Crediti di finanziamento	5.468	3.169	1.027	6.218
> 12 mesi				
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>11.184</b>	<b>15.308</b>	<b>19.940</b>	<b>21.898</b>
Rimanenze di magazzino	376	342	462	354
Crediti di funzionamento	6.664	6.869	6.465	14.333
< 12 mesi				
Disponibilità Liquide	4.144	8.097	13.013	7.211
<b>TOTALE</b>	<b>24.538</b>	<b>26.588</b>	<b>29.290</b>	<b>31.596</b>



Dal lato delle passività si è registrata una crescita delle passività correnti che, anche a causa del cambio di contabilità sono più che raddoppiate dal 2007, mentre sia le passività consolidate e sia il Patrimonio Netto sono cresciuti moderatamente nel quadriennio.

<b>PASSIVITA' (mgl. di €)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>15.615</b>	<b>16.501</b>	<b>16.702</b>	<b>16.832</b>
Patrimonio netto	15.615	16.501	16.702	16.832
<b>PASSIVITA' PERMANENTI</b>	<b>4.624</b>	<b>4.826</b>	<b>4.972</b>	<b>5.225</b>
Debiti di finanziamento	571	521	466	398
Trattamento di fine rapporto	4.053	4.305	4.506	4.827
<b>PASSIVO CIRCOLANTE</b>	<b>4.299</b>	<b>5.261</b>	<b>7.616</b>	<b>9.540</b>
Debiti di funzionamento	3.610	4.675	6.441	6.788
Fondi rischi ed oneri	689	586	1.175	2.752
<b>TOTALE</b>	<b>24.538</b>	<b>26.588</b>	<b>29.290</b>	<b>31.597</b>



La situazione finanziaria dell'Ente Camerale che, a causa del temporaneo congelamento delle giacenze presso la Banca d'Italia, aveva registrato nel 2006 un netto calo dell'indice di disponibilità, è nettamente migliorato nel 2007 a seguito della parziale restituzione delle stesse ed è ulteriormente migliorato successivamente.

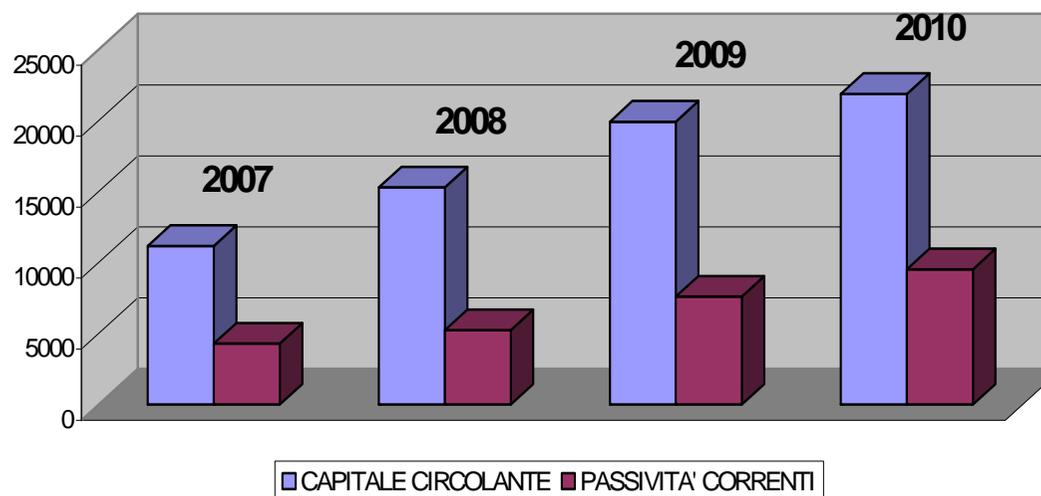
Tuttavia, non solo il Capitale circolante ma anche le passività correnti sono cresciute e ciò deriva dal fatto che con l'entrata a regime della nuova contabilità, che ha comportato l'eliminazione definitiva della contabilità finanziaria per competenza, tutti gli oneri promozionali sono stati registrati correttamente tra i costi.

Conseguentemente, con l'espandersi dell'attività promozionale anche i debiti a questa legati tendono a crescere.

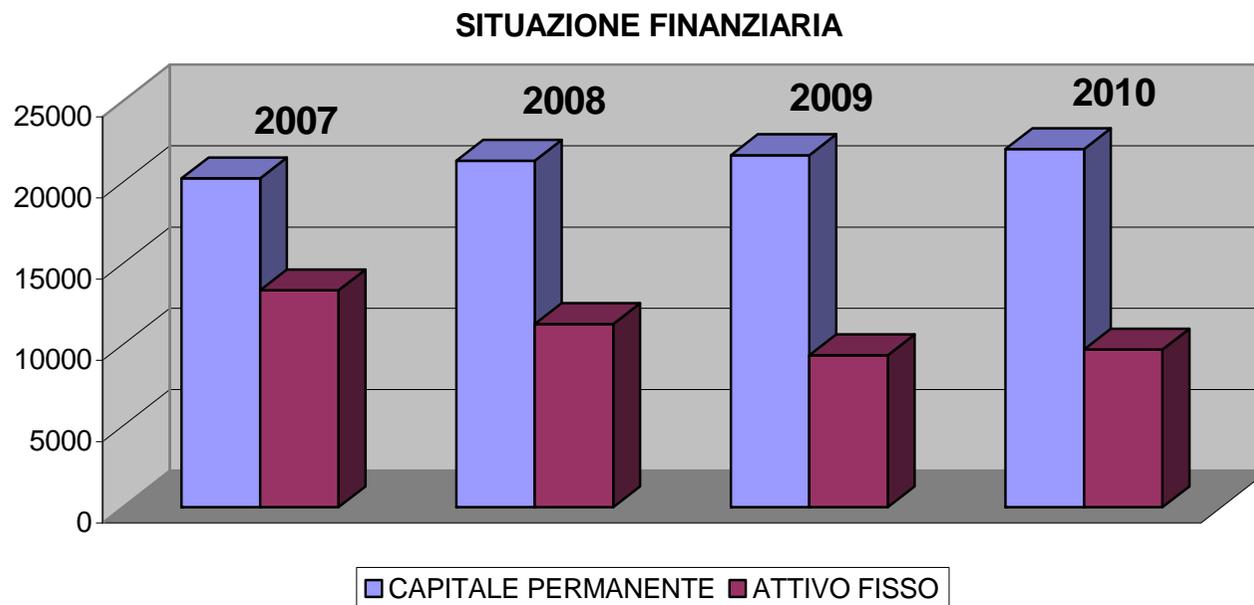
Inoltre, considerando che parte dell'attività promozionale è legata all'attività di riassicurazione e che per tale attività è stato costituito un fondo, la crescita del passivo circolante passa anche attraverso l'incremento dei fondi per rischi e oneri

L'indice di disponibilità è comunque sempre rimasto molto positivo, pur scendendo da 2,91 nel 2008, a 2,62 nel 2009 e a 2,30 nel 2010, tuttavia a testimonianza dell'ottima situazione finanziaria nel breve termine si deve tenere conto che la maggior parte del circolante lordo è composto da liquidità e da titoli a breve termine.

#### SITUAZIONE FINANZIARIA



Andamento altrettanto positivo ha registrato nel quadriennio considerato il rapporto tra il patrimonio netto e le passività consolidate da un lato (Capitale permanente) e il capitale fisso dall'altro. Tale rapporto, che indica la capacità per l'ente di sostenere con fonti a medio lungo termine era calato a 1,34 nel 2006 ed è risalito a 2,32 nel 2009, testimoniando che l'equilibrio della situazione finanziaria dell'Ente Camerale è positivo anche nel medio - lungo periodo.



## **Quadro delle partecipazioni**

L'Ente Camerale, oltre ad essere associato all'Unioncamere Nazionale e all'Unione Regionale delle Camere di Commercio, detiene partecipazioni in diverse società del sistema camerale e di promozione dell'economia regionale e provinciale.

Da un lato infatti la Camera di Commercio di Cuneo rappresenta un anello del sistema camerale e dall'altro vuole essere un importante attore dello sviluppo economico locale.

Tutte le partecipazioni camerali sono in linea con le proprie finalità istituzionali, così come disposto dall'art. 3 della legge 24/12/2007 n. 244, eccezion fatta per le partecipazioni detenute nelle cooperative di garanzia per le quali si è proceduto alla dismissione.

Infatti non compaiono più nell'elenco le quote detenute dall'Ente Camerale nell'Agricolfidi Nord - Ovest, nell'Ascom Fidi Langhe e Roero e nella Confartigianato Fidi.

L'elenco delle partecipazioni è evidenziato nella specifica tabella nel capitolo 1.2

## **Ipotesi previsionali**

La previsione sui futuri bilanci dell'Ente camerale non è materia che attiene al campo della certezza matematica, essendo maggiormente affine a quello delle probabilità.

Tuttavia, sulla base dei dati storici e delle prospettive ad oggi ipotizzabili, è possibile prevedere l'andamento economico per il prossimo esercizio e valutare le relative struttura e situazione finanziaria e patrimoniale.

## PREVENTIVO ECONOMICO

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVISIONE al 31-12-2011	PREVISIONE 2012
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>		
1) DIRITTO ANNUALE	12.200.000,00	<i>12.200.000,00</i>
2) DIRITTI DI SEGRETERIA	2.515.000,00	<i>2.415.000,00</i>
3) CONTRIBUTI TRASFERIMENTI E ALTRE ENTRATE	1.025.000,00	<i>625.000,00</i>
4) PROVENTI CESSIONE BENI E PRESTAZIONE SERVIZI	1.150.000,00	<i>150.000,00</i>
5) VARIAZ. DELLE RIMAN. (prod. finiti e semilav.)	0,00	<i>0,00</i>
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>	<b>16.890.000,00</b>	<b>15.390.000,00</b>
<b>B) ONERI CORRENTI</b>		
6) PERSONALE	4.590.000,00	<i>4.500.000,00</i>
7) FUNZIONAMENTO	4.890.000,00	<i>3.890.000,00</i>
a) PRESTAZIONE SERVIZI	2.470.000,00	<i>1.520.000,00</i>
b) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	100.000,00	<i>100.000,00</i>
c) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	600.000,00	<i>600.000,00</i>
d) QUOTE ASSOCIATIVE	1.300.000,00	<i>1.300.000,00</i>
e) ORGANI ISTITUZIONALI	420.000,00	<i>370.000,00</i>
8) INTERVENTI ECONOMICI	8.335.000,00	<i>7.025.000,00</i>
9) AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	1.275.000,00	<i>1.275.000,00</i>
<b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>	<b>19.090.000,00</b>	<b>16.690.000,00</b>
<b>Risultato della gestione corrente</b>	- 2.200.000,00	<i>- 1.300.000,00</i>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
10) PROVENTI FINANZIARI	220.000,00	<i>320.000,00</i>
11) ONERI FINANZIARI	(20.000,00)	<i>(20.000,00)</i>
Risultato della gestione finanziaria	+ 200.000,00	<i>+ 300.000,00</i>

<b>VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO</b>	<b>PREVISIONE al 31-12-2011</b>	<b>PREVISIONE 2012</b>
<b>D) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>		
12) PROVENTI STRAORDINARI	200.000,00	200.000,00
13) ONERI STRAORDINARI	(200.000,00)	(200.000,00)
Risultato della gestione straordinaria	0,00	0,00
<b>E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA</b>		
14) RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	300.000,00	300.000,00
15) SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	(300.000,00)	(300.000,00)
Diff. rettifiche di valore attività finanziaria	0,00	0,00
<b>AVANZO / DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO (A - B +/- C +/- D)</b>	<b>- €2.000.000,00</b>	<b>- € 1.000.000,00</b>

<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>		
<b>E) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>€10.000,00</b>	<b>€10.000,00</b>
<b>F) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>€280.000,00</b>	<b>€280.000,00</b>
<b>G) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>€800.000,00</b>	<b>€1.300.000,00</b>

Come si può notare i ricavi del 2012 sono previsti in netta flessione rispetto a quelli del 2011 in quanto l'Ente camerale non dovrebbe più svolgere l'attività vitivinicola, quali la vendita delle fascette, il recepimento della denuncia delle uve e il rimborso dei prelievi dei vini.

Parimenti, dal lato degli oneri correnti l'Ente Camerale non dovrebbe più acquistare dall'Istituto poligrafico Zecca dello Stato le Fascette dei vini, né pagare i prelevatori e i componenti le commissioni di degustazione.

In sintesi, in considerazione del fatto che l'Ente Camerale svolgeva l'attività di controllo dei vini in sostanziale pareggio, a minori proventi corrispondono nella stessa misura minori oneri.

La principale voce di spesa rimane sempre quella promozionale che rappresenta il 42% del totale degli oneri correnti e il 58% del Diritto Annuale.

In effetti la difficile situazione economica prevista anche per il 2012, a seguito delle turbolenze finanziarie che si sono trasferite sull'economia reale, determina la necessità di mantenere una attività promozionale rilevante in particolare nel sostegno al credito delle imprese che desiderano investire.

In effetti la difficile situazione finanziaria, che vede ora nell'Europa l'epicentro della crisi, determina una situazione di difficoltà degli istituti di credito nell'erogare il credito alle imprese.

Avendo infatti gli istituti di credito in portafoglio titoli degli stati in forte difficoltà finanziaria, quando non a rischio di default, hanno necessità di ricapitalizzarsi per poter continuare ad erogare il credito ordinario alle imprese e a seguito di questo fatto è l'economia reale e in primis sono le imprese che subiscono l'effetto negativo della crisi.

E' anche importante ricordare che l'Ente può sostenere tale impegno promozionale in considerazione della solidità patrimoniale e finanziaria del Bilancio camerale, caratterizzato da un Patrimonio Netto consistente, disponibilità liquide in crescita e indici di struttura e di situazione finanziaria molto positivi.

Inoltre la CCIAA di Cuneo, in quanto Ente Pubblico che per Legge deve anche promuovere l'economia locale, non è tenuta ad accantonare utili ma ad utilizzare al meglio le proprie risorse a favore dell'economia provinciale e in primis delle imprese.

## PREVENTIVO PATRIMONIALE E FINANZIARIO

	PREVISIONE AL 31/12/2011	PREVISIONE AL 31/12/2012
<b>VOCI DI ATTIVITA'</b>	€	€
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	3.000,00	6.000,00
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	3.150.000,00	3.300.000,00
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	5.600.000,00	6.800.000,00
CREDITI DI FINANZIAMENTO > 12 mesi	1.400.000,00	1.500.000,00
MAGAZZINO	354.000,00	354.000,00
CREDITI DI FINANZIAMENTO < 12 MESI	11.000.000,00	10.000.000,00
CREDITI DI FUNZIONAMENTO	4.300.000,00	4.500.000,00
DISPONIBILITA' LIQUIDE	5.000.000,00	5.000.000,00
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>30.807.000,00</b>	<b>31.460.000,00</b>
<b>VOCI DI PASSIVITA'</b>	€	€
PATRIMONIO NETTO	14.831.000,00	13.831.000,00
DEBITI DI FINANZIAMENTO	334.000,00	284.000,00
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	5.000.000,00	5.200.000,00
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	7.142.000,00	7.645.000,00
FONDI PER RISCHI ED ONERI	3.500.000,00	4.500.000,00
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>30.807.000,00</b>	<b>31.460.000,00</b>

L'attivo immobilizzato dovrebbe rimanere inferiore al 40%, sebbene sia prevista una netta crescita delle partecipazioni, e il Capitale circolante dovrebbe sempre attestarsi al di sopra del 60% dell'attivo.

Dal lato delle passività continuerà a ridimensionarsi il Patrimonio netto in rapporto al totale che passerà dal 49% del 2011 al 44% del passivo del 2012, sempre che i disavanzi previsti si realizzino effettivamente, i debiti a medio lungo termine invece si prevedono costanti e pari al 18% sia nel 2011 e sia nel 2012, mentre i debiti a breve e i fondi per oneri futuri strettamente legati all'attività promozionale dovrebbero continuare a crescere, passando dal 35% al 39% del totale del passivo.

In conseguenza di ciò si può affermare che la struttura finanziaria tende a essere in equilibrio sia nell'attivo e sia nel passivo, pur peggiorando la composizione del passivo.

Analizzando la situazione finanziaria si evince che il rapporto tra circolante e passivo corrente dovrebbe rimanere molto positivo, pur passando da 1,95 a 1,64, così come il rapporto tra capitale permanente e capitale fisso che passa da 0,69 a 0,84.

Entrambi questi indici sottolineano l'equilibrio patrimoniale e finanziario dell'Ente Camerale sia nel breve e sia nel lungo periodo.

## Valutazione dello stato di attuazione obiettivi e programmi del programma pluriennale

### AREA STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA

#### 1. CREDITO

Si è confermato strategico anche nel 2011 il sostegno alle imprese per favorirne l'accesso al credito a fronte di investimenti in beni strumentali, particolarmente importante in periodi di crisi economica e di carenza di liquidità quale l'attuale.

Da un lato sono proseguiti i pagamenti (ormai gli ultimi), diretti alle imprese per abbattere il tasso d'interesse sui mutui accesi con il sistema bancario e relativi a convenzioni stipulate fino al 2007, per un importo di circa € 150.000,00.

Inoltre sono state nuovamente stipulate con le Cooperative interessate le convenzioni in scadenza nel 2010/2011, finalizzate all'erogazione di contributi alle imprese e/o all'erogazione dei fondi di garanzia alle Cooperative, per le quali si è previsto un onere di circa 3 milioni di euro, di cui € 2,5 milioni destinati a contributi in conto capitale ed € 0,5 milioni ad implementare i fondi di garanzia.

Altra importante iniziativa che ha registrato una buona attività è stata la riassicurazione che nel giro di pochi mesi ha raggiunto la cifra di € 4.000.000,00.

Il fondo di riassicurazione ha una dotazione di € 2.000.000,00, avendo la Fondazione CRC versato € 1.000.000,00, per cui si possono effettuare € 10.000.000,00 di riassicurazioni.

E' infine diventato operativo il Fondo per il microcredito piemontese cui avevano anche partecipato l'Ente Camerale con un esborso di € 63.987,00 nel 2010, il sistema camerale piemontese e il fondo perequativo di Unioncamere Nazionale, la Regione Piemonte, e alcune fondazioni piemontesi.

Il comitato tecnico di valutazione dei finanziamenti, insediato presso Finpiemonte spa, ha infatti iniziato ad analizzare i progetti d'impresa a partire dal mese di giugno 2011.

## 2. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Nel 2011 è proseguito il **sostegno alle imprese per rafforzarne la competitività sui mercati internazionali**, sia affiancando le imprese più strutturate all'estero, sia assistendo le imprese di più piccola dimensione nell'individuazione di nuovi spazi di mercato. Il coinvolgimento di tutta la rete camerale, ha consentito di mettere a valore le risorse che i diversi attori del sistema hanno negli anni sviluppato.

E' proseguita la partecipazione dell'ente camerale alle iniziative promosse dal sistema nazionale a seguito **dell'accordo ICE - Unioncamere**, che si è tradotta in sette iniziative, organizzate in parte come Camera di Commercio (Progetto Sapori d'Italia - Rete Autogrill, Iniziativa del sistema camerale in Russia - Italian Excellence in Moscow, Progetto Med Agri Quality - Incoming operatori Egiziani e Israeliani a La Spezia, Incoming operatori cinesi settore alimentare a Firenze) e in parte come Ceam (Progetto Sapori d'Italia nel mondo - workshop agroalimentare e viticolo a Firenze 21/22, Progetto Sapori d'Italia nel mondo - Partecipazione a Hofex Hong Kong, Progetto Italia@Casa - Incoming operatori russi complemento d'arredo e arredamento).

Sempre in sinergia con l'azienda speciale **Ceam** e con il coinvolgimento di **Ceipiemonte**, sono state sviluppate numerose altre iniziative di supporto alle imprese del territorio che intendono sviluppare l'export partecipando a fiere all'estero, workshop e missioni imprenditoriali, in Italia e all'estero.

La collaborazione con le **Camere di commercio italiane all'estero** nell'autunno 2011 ha portato alla definizione di un nuovo progetto con la Camera italiana in Costa Rica: "Il trattamento dei rifiuti solidi urbani: missione esplorativa di operatori costaricensi in Piemonte per lo scambio di best practice".

Si è sviluppata la 2<sup>a</sup> annualità del **progetto Incontract** che ha coinvolto le aziende piemontesi nella filiera del contract, coinvolgendo complessivamente 95 imprese (Torino 46, Cuneo 17, Novara 11, Verbano-Cusio-Ossola 8, Alessandria 5, Biella 4, Asti 2 e Vercelli 2).

Il progetto di **marketing territoriale** "attrazione capitali e cervelli" si è tradotto in un nuovo insediamento in provincia di Cuneo "Ar Metalizing", vincitrice del Premio Greenfield 2010, che il Ceipiemonte attribuisce alle aziende che con i loro investimenti hanno dimostrato di credere nel territorio.

L'assistenza all'estero per le imprese si è articolata anche nei servizi amministrativi dello **Sportello Europa** coordinato da Unioncamere Piemonte, uno sportello virtuale, particolarmente efficace e molto utilizzato nella risoluzione di quesiti pratici sull'internazionalizzazione.

**Eurocin GEIE:** durante il 2011 ha continuato l'attività di informazione europea sui finanziamenti, attraverso la newsletter mensile bilingue Eurocin GEIE News, il sito [www.eurocin.eu](http://www.eurocin.eu), il portale [www.alpidelmare.eu](http://www.alpidelmare.eu) e la realizzazione dell'ottava edizione della rivista bilingue "Le Alpi del Mare - Les Alpes de la mer". Anche nel 2011, Eurocin GEIE ha partecipato alla sesta edizione della "Notte dei Ricercatori" illustrando al pubblico l'integrazione scientifica e tecnologica dei territori transfrontalieri e dei centri di ricerca.

Inoltre, sono state avviate nel 2011 le attività per il progetto MyMed, progetto transfrontaliero riguardante la creazione, lo sviluppo e la sperimentazione di MyEurocin, una rete sociale con lo scopo di far conoscere le attività dell'Eurocin G.E.I.E. a un bacino di potenziali utenti.

### **Progetti europei**

- Il 2011 è l'anno di piena operatività dei progetti europei ai quali partecipa, in qualità di partner o di capofila, l'ente camerale, operatività resa possibile dall'impegno degli uffici dell'area di sostegno del mercato (promozione e studi), senza che si sia fatto ricorso a nuove assunzioni:

A. PIT Tourval, orientato allo sviluppo del turismo e delle produzioni tipiche tradizionali nelle zone rurali (Provincia di Cuneo, Savona, Imperia, Conseil Général Provence Alpes Côte d'Azur); articolato in tre progetti singoli: Tourval café, che ha consentito una ricognizione sulle strutture turistiche e commerciali del territorio interessato dal progetto (dal col di Tenda al Mongioie) al fine di individuare aziende da accompagnare in un percorso di crescita qualitativa sul modello dei Bistrot de Pays francesi; Tourval Prodotti tipici: che ha previsto un censimento delle produzioni di nicchia artigianali e agricole; Tourval formazione che ha in corso l'organizzazione di moduli formativi per occupati nelle aziende commerciali, turistiche e artigianali;

B. PIT Cuneo-Digne, che comprende il Dipartimento di Haute Alpes e la Provincia di Cuneo: è stato realizzato un innovativo programma di tracciabilità della patata di montagna e della carota di S.Rocco Castagnaretta che utilizza il codice Qr per fornire informazioni di dettaglio al consumatore sul produttore e sul luogo di produzione; al fine di rafforzare la crescita del territorio sono state organizzate iniziative di formazione per i ristoratori e per i consumatori/turisti;

- in qualità di capofila:

- VALORT- Valorizzare l'orticoltura transfrontaliera che ha sviluppato azioni di ricerca applicata all'orticoltura per una difesa sostenibile dai batteri.

### **Rafforzamento col sistema camerale trasfrontaliero**

E' continuato nel 2011 il supporto alle iniziative dell'Eurocin G.E.I.E.

### 3. INFRASTRUTTURE E TRASPORTI

A fronte del permanere della grave carenza infrastrutturale della nostra provincia (all'88° posto, in una recente elaborazione realizzata da Uniontrasporti) e proprio per contribuire a ridurre questo freno allo sviluppo delle imprese del territorio, l'ente camerale ha proseguito nelle azioni rivolte a sostenere le grandi infrastrutture.

In particolare è proseguito il sostegno all'Aeroporto di Cuneo Levaldigi, così come l'ente ha sempre assicurato la propria disponibilità e presenza per la realizzazione di una piattaforma logistica integrata e di quelle opere che potranno consentire alle nostre imprese di essere ancora più competitive sui mercati nazionali ed internazionali, o comunque di trarre benefici dalle politiche infrastrutturali realizzate nei territori limitrofi.

A tal fine nel bilancio del 2011 erano state individuate risorse pari a € 600.000,00 da utilizzarsi qualora fossero state approvate le scelte tecniche necessarie per la realizzazione e la gestione di tale infrastruttura, anche attraverso la costituzione di una società ad hoc.

### 4. CRESCITA ECONOMICA E INNOVAZIONE

Nel 2011, stante il perdurare della difficile situazione economica, è proseguito l'impegno dell'ente a sostegno della competitività del nostro sistema imprenditoriale, attraverso le leve dell'innovazione e della valorizzazione dei beni e dei servizi "made in Italy".

In collaborazione con Unioncamere Piemonte è stata realizzata la prima stesura del **Repertorio delle imprese innovative in Piemonte**, che sarà nel prosieguo sviluppato in collaborazione con Confindustria Cuneo, per meglio fotografare la realtà innovativa delle imprese cuneesi, appunto a partire dal settore industriale.

Il supporto all'innovazione è inoltre proseguito mediante l'approvazione di specifici **bandi rivolti alle imprese** per sostenerle nell'introduzione di nuove tecnologie in azienda.

In collaborazione con Unioncamere Piemonte, la società Tecnogrande di Dronero e le Associazioni di categoria è proseguita l'operatività dello **Sportello per l'innovazione tecnologica**.

E' stata assicurata continuità e sostegno ai lavori avviati dal Polo di innovazione agroalimentare, e proprio presso la sede di Dronero, insieme a Confindustria Cuneo e Unioncamere Piemonte, nel gennaio 2011 è stato organizzato il 1° Innovation Day, per mettere in rete con le imprese i 12 Poli di innovazione sorti sul territorio regionale.

Trasversale rispetto agli ambiti di seguito considerati, è intervenuta nel 2011 la **revisione del regolamento dei contributi camerali**, che ha introdotto significative modifiche rispetto al testo approvato 10 anni fa dal Consiglio camerale. Obiettivo della revisione, la necessità di adeguamento alle mutate condizioni economiche del territorio e l'esigenza di rendere più incisiva l'azione contributiva della camera di commercio, in linea con i principi emersi da recenti ispezioni ministeriali su altri enti del sistema.

## **AGRO-ALIMENTARE**

La sempre più diffusa collaborazione con gli uffici dell'Assessorato all'agricoltura dell'Amministrazione provinciale ha reso possibile coordinare le azioni di valorizzazione dei prodotti, sia con riferimento alle partecipazioni fieristiche sia anche nell'ambito dei distretti agroalimentari recentemente approvati dalla Regione e con esplicito riferimento al progetto "Piemonte Agroqualità", di valorizzazione dei prodotti agroalimentari che non abbiano già una certificazione comunitaria, in primis i Pat (Prodotti agroalimentari tipici). In particolare sono stati completati i lavori relativi al disciplinare di produzione per il porro di Cervere e il Ramassin o Darmassin (susina tipica del monregalese e del saluzzese). Nel prosieguo saranno potenziate le azioni sulla tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti agricoli, ortofrutticoli, carni e lattiero- caseari.

Nel 2011, in continuità con le iniziative rivolte a valorizzare il sistema agroalimentare locale, sono proseguite le azioni volte ad organizzare le partecipazioni fieristiche e le azioni promozionali a favore dei **consorzi di valorizzazione** delle produzioni tipiche (IGP e DOP).

E' proseguito il **progetto ortofrutta di qualità**, anche grazie all'avanzamento dei lavori in tema di tracciabilità dei prodotti, che in parte hanno beneficiato dei finanziamenti europei.

Nel 2011 la promozione e valorizzazione del settore agro-alimentare cuneese è continuata grazie all'attività svolta **dall'azienda speciale Centro Estero Alpi del Mare**, che ha curato la partecipazione a manifestazioni fieristiche di carattere

internazionale quali Vinitaly e Cibus, ad eventi regionali e a specifiche iniziative per promuovere le produzioni tipiche e di pregio.

### **Sala contrattazioni/ B.M.T.I.**

E' stato realizzato e completato nel 2011 il progetto in materia di **monitoraggio tariffe**, finanziato dal fondo di perequazione con l'obiettivo di contribuire alla trasparenza del mercato, a favore di imprese e consumatori. Per i prezzi le azioni proseguiranno con il coinvolgimento di Unioncamere Nazionale per realizzare un'analisi dei prezzi relativamente ad una filiera del comparto agroalimentare, grazie alla condivisione del progetto da parte del Comune di Cuneo, cui compete la rilevazione dell'andamento dei prezzi al minuto per conto dell'Istat, mentre i corrispondenti prezzi all'ingrosso vengono rilevati dall'ente camerale.

Relativamente ai listini camerale, nel 2011 si sono completamente rinnovate le pagine del sito internet, ora ospitate in un portale dinamico dei prezzi ([www.cuneoprezzi.it](http://www.cuneoprezzi.it)), che consente elaborazioni e listini personalizzati, calcoli di medie di periodo e grafici rappresentativi dell'andamento delle quotazioni.

### **MANIFATTURIERO**

Il settore è particolarmente diversificato e si articola in decine di migliaia di imprese nei vari comparti, dal metalmeccanico, al tessile, al terziario innovativo, i cui prodotti sono conosciuti e apprezzati nei mercati nazionali e internazionali.

Nel 2011 sono proseguite le iniziative per la valorizzazione e il sostegno dell'economia locale, attraverso contributi a sostegno della qualità, degli investimenti produttivi e l'adeguamento alle normative, mediante **bandi per contributi rivolti alle imprese**.

Sono proseguiti i lavori del Comitato per la realizzazione della nuova edizione del **"Prezzario delle opere edili e impiantistiche in provincia di Cuneo"** con aggiornamento dei prezzi delle singole voci e con la verifica dell'attendibilità e della completezza delle analisi riportate. Proprio nel 2011 si è registrato un importante avvicinamento con la Regione Piemonte, che ha portato alla formalizzazione di un gruppo di lavoro che, a partire dai lavori di scavo, eseguirà analisi puntuali dei prezzi per avvicinare le strutture dei due Prezzari (regionale e camerale).

Il progetto relativo al settore lapideo, avviato negli ultimi mesi del 2010, si è orientato alla valorizzazione della Pietra di Luserna. Rispetto all'iniziale programma, si è giunti nel corso dei lavori alla condivisione degli obiettivi e del metodo di lavoro con tutti gli attori interessati: Comuni sede di cave (Luserna San Giovanni, Rorà, Bagnolo Piemonte e Barge), Provincia di

Cuneo, Regione Piemonte, Associazioni di categoria artigiane e industriali, Unioni dei cavatori e Camera di commercio di Torino. Nei prossimi mesi, previa verifica del numero di imprese disponibili ad intraprendere il percorso di qualificazione, dovrà essere definito un articolato piano di supporto che coniughi le esigenze tecniche della pietra con gli obiettivi di tutela (attraverso il coinvolgimento del Politecnico di Torino e dello sportello di tutela della proprietà intellettuale di Torino).

## **TURISMO E COMMERCIO**

Il turismo rimane uno dei fattori di crescita dell'economia cuneese. Per valorizzarlo l'Ente camerale ha posto in essere collaborazioni con gli attori del territorio su più linee di attività:

- analisi delle evoluzioni della dinamica turistica attraverso la partecipazione a **osservatori regionali** e l'elaborazione di appositi focus del territorio locale;
- certificazione delle strutture turistiche con il marchio di ospitalità italiana per promuovere le aziende che qualificano la propria offerta;
- concessione di **agevolazioni finanziarie** per favorire l'introduzione di nuove tecnologie nella gestione delle strutture, mediante bandi rivolti alle imprese;
- elaborazione di **progetti integrati** che utilizzino le opportunità offerte al turismo dalle infrastrutture del territorio, in primis da parte dell'Aeroporto di Cuneo - Levaldigi, in sinergia con i principali attori del territorio (ATL, Provincia, stazioni sciistiche, associazioni di categoria).

L'ente camerale ha proseguito la propria collaborazione con i **distretti commerciali** di Cuneo "La porta delle Alpi" e di Alba - Bra, partecipando alle riunioni dei Tavoli di concertazione e dei Tavoli tecnici e mettendo a disposizione le proprie banche dati per fornire i dati economico-statistici necessari per monitorare l'andamento del tessuto imprenditoriale dei distretti, ed ha supportato concretamente lo sviluppo della rete commerciale di prossimità, attraverso il sostegno dei **centri commerciali naturali**.

## 5. ISTRUZIONE E OCCUPAZIONE

Il mercato del lavoro è stato pesantemente segnato dalla crisi mondiale e anche in provincia di Cuneo ha evidenziato forti criticità. Anche se permane fisiologico il tasso di disoccupazione nel cuneese (3,2% nel 2010), si sono comunque registrati aumenti esponenziali nel ricorso alla cassa integrazione da parte delle imprese, anche artigiane.

In questo contesto, la Camera di commercio è intervenuta con **bandi e contributi alle imprese**, supporto alla formazione di figure strategiche nel sistema economico locale, in accordo con le Associazioni di categoria e con le Agenzie formative ad esse collegate.

Nel 2011 è stato presentato un nuovo progetto sul nuovo fondo perequativo, per sperimentare forme innovative di progetti di **alternanza scuola-lavoro**.

Particolare evidenza si è assicurata all'innalzamento qualitativo della domanda di lavoro, attraverso la diffusione delle proposte innovative e qualificate dell'Università telematica "**Universitas mercatorum**", sia mediante la promozione dei corsi di laurea sia attraverso la diffusione di seminari formativi orientati alla formazione continua e qualificazione degli occupati.

E' proseguito nel 2011 il sostegno alla nascita delle imprese, attraverso iniziative mirate a creare la cultura d'impresa, quali ad esempio l'organizzazione degli "**Open days**" in collaborazione con la Provincia presso le sedi camerale.

Nel 2011 è stata presentata, unico esempio a livello nazionale, la **Carta studenti** integrata con la carta Io studio, distribuita dal Ministero dell'educazione a livello nazionale, con finalità culturali, a seguito di un protocollo siglato tra il Ministero stesso, l'Ente camerale e la Provincia di Cuneo. L'iniziativa della carta studenti inoltre, è stata estesa alle associazioni artigianali che si sono aggiunte a Confcommercio per dare la possibilità alle loro imprese di formulare agevolazioni rivolte agli studenti.

Nel mese di settembre 2011 sono state premiate le scuole risultanti vincitrici della terza edizione del premio promosso dall'ente camerale "**scuola, creatività e innovazione**", rivolto ai giovani iscritti nelle scuole superiori o nei centri di formazione professionale della provincia con l'obiettivo di avvicinare le nuove generazioni al pensiero creativo e all'idea di impresa.

Lo **sportello creazione di impresa**, in collaborazione con lo specifico servizio gestito dalla Provincia con le risorse del PSR e con il coinvolgimento delle Associazioni di categoria, nel 2011 si arricchisce del coinvolgimento dei Confidi, importanti realtà operanti sul territorio, che possono agevolare l'accesso al credito anche nel momento dell'avvio di impresa.

## 6. STUDI E COMUNICAZIONE

La realizzazione degli **osservatori dell'economia locale** e la diffusione dell'informazione economica rappresenta un altro cardine delle Camere di commercio, che a partire dalle informazioni economiche contenute nel registro imprese e nel repertorio economico amministrativo, costituiscono un osservatorio privilegiato per leggere con attenzione lo stato di salute del nostro sistema produttivo.

L'ufficio studi ha curato la realizzazione del **Rapporto Cuneo 2011**, presentato in occasione della giornata dell'economia. L'indagine sui fabbisogni occupazionali **Excelsior**, dal 2011, a seguito degli accordi intercorsi tra Unioncamere e il Ministro del lavoro, è diventata trimestrale e trova evidenza in Comunicati stampa dedicati, sulle pagine del periodico camerale Cn Economia e sul sito camerale.

Significativi a proposito di studi e osservatori sono stati gli **accordi e le sinergie** sviluppatesi in questi anni, che hanno visto sempre più delinearsi un **ruolo di partenariato** sul territorio per mettere a sistema le informazioni in possesso dei rispettivi centri studi, con conseguente arricchimento delle informazioni, che hanno trovato un ottimo compendio nell'ultimo Rapporto dell'economia pubblicato dal nostro ufficio studi: dall'Osservatorio sul mercato del lavoro al centro studi della Fondazione CRC, dall'Università degli Studi di Torino alla Caritas diocesana, dalle Associazioni imprenditoriali ai Sindacati.

## 7. ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE

Insieme alle importanti azioni intraprese dalla Camera di commercio, si evidenzia il ruolo assunto negli ultimi anni in tema di **responsabilità sociale** che, attraverso il proprio Sportello CSR, promuove la valorizzazione delle imprese del terzo settore per fornire più efficaci risposte in tema di sussidiarietà alle nuove esigenze di riorganizzazione dello stato sociale.

Anche in questo ambito è risultato strategico il sistema a rete, proprio degli enti camerali, che ha reso possibile l'estensione alle nostre imprese di iniziative poste in essere da Unioncamere o da altre realtà provinciali, creando sinergie positive anche nella diffusione di "best practice".

REGOLAZIONE DEL MERCATO

**8. REGOLAZIONE DEL MERCATO**

A seguito dell'entrata in vigore del d.lgs 28/2010, che ha reso obbligatorio il ricorso ai servizi di mediazione prima di adire alla giustizia civile, nel 2011 è stato determinante l'impegno degli enti camerali per lo sviluppo di un sistema di giustizia civile rapido, efficace e poco costoso, attraverso la diffusione della cultura e degli strumenti della giustizia alternativa.

Per assicurare quella autonomia indispensabile a gestire le nuove competenze in materia di mediazione, la struttura amministrativa della **Camera Arbitrale del Piemonte**, in precedenza inserita organicamente quale ufficio all'interno di Uniocamere Piemonte, è stata nel 2011 definita e costituita in azienda speciale tra le otto Camere piemontesi: "**ADR Piemonte**".

Sono stati avviati **corsi di formazione** per adeguare gli standard dei conciliatori già iscritti nelle liste camerali e per formarne nuovi, secondo le previsioni normative; grazie all'impegno e alla collaborazione di tutto il personale sono state definite le nuove procedure amministrative, le relative modalità di protocollazione e fatturazione (da parte delle singole sedi camerali su procedure in capo all'azienda speciale regionale "ADR Piemonte"). La gestione delle notifiche previste dalla norma, grazie al protocollo siglato dalla nostra Camera di commercio con le Poste Italiane, ha reso possibile l'ottimizzazione dei tempi e il contenimento dei costi.

Anche l'arbitrato ha beneficiato di molteplici iniziative volte a dare maggior visibilità ai vantaggi dell'**arbitrato amministrato** dalla Camera arbitrale del Piemonte, per consentire alle imprese di scegliere in piena consapevolezza la procedura per affrontare le inevitabili controversie commerciali connesse alla propria attività.

Relativamente ai **contratti tipo e i protocolli di intesa**, predisposti di concerto con le Associazioni di categoria e dei consumatori, è proseguita la revisione di quelli in essere per adeguarli alle mutate disposizioni normative e la partecipazione ai lavori del Tavolo nazionale.

Si è infine completata nel 2011 la revisione decennale della **Raccolta usi e consuetudini**, che sarà realizzata in versione informatica e pubblicata in formato integrale sul sito internet camerale, la cui presentazione pubblica è prevista negli ultimi mesi dell'anno in una conferenza stampa, per favorirne la diffusione.

La modalità di gestione dei **marchi e brevetti**, dopo il trasferimento di questa attività presso gli sportelli, è proseguita con grande attenzione alle esigenze dei fruitori. Nel 2011 è stata potenziata la fase di aiuto alla compilazione delle istanze, presso gli sportelli di Cuneo ed Alba, e la fase informativa, presso gli sportelli di Mondovì e Saluzzo. Nel corso dell'anno si è provveduto a veicolare alle sedi decentrate le novità introdotte dalle normative vigenti. Si è proceduto all'aggiornamento del sito internet, con le novità apportate dal Decreto Lgs.vo 131/2010, che ha modificato il codice della proprietà industriale e alla modifica dei relativi modelli. Notevole è stato l'apporto di informazione verso gli utenti interessati al deposito. Nel primo semestre dell'anno 2011 risultavano depositati circa 250, tra marchi e brevetti, per un presunto totale annuale di circa 500, dato ben superiore a quello registrato nel corso del 2010.

## ANAGRAFE

### 9. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

In questo momento di grave incertezza, l'attività amministrativa deve fungere da raccordo, nel modo più semplice e tempestivo possibile, tra la Pubblica Amministrazione e le imprese, le Associazioni imprenditoriali e gli Ordini professionali, referenti privilegiati delle imprese stesse. Tra i tanti elementi qualificanti di tale azione amministrativa, tre indubbiamente sono i più rilevanti: innovazione informatica, snellimento/semplificazione e tempestività. Le conseguenti esigenze imprenditoriali devono trovare risposte nell'ambito delle azioni iniziate negli anni precedenti e investendo in nuove modalità, con valorizzazione del capitale umano.

Per l'anno in corso, la Relazione Previsionale e Programmatica, principalmente al punto 9, intitolato "semplificazione amministrativa", ma anche in altri passaggi inseriti all'interno della relazione stessa, prevedeva le seguenti azioni concrete:

- consolidamento delle procedure per la "comunicazione unica", con particolare attenzione all'inserimento, a pieno titolo, delle imprese artigiane, secondo le vigenti disposizioni regionali;

- grande attenzione per le procedure informatiche (software e modulistica di vario tipo), per agevolarne l'uso concreto da parte degli utenti, per gli strumenti informatici di base (CNS, business key, carte tachigrafiche, chiavette Sistri, ecc.), riducendo i tempi e agevolando le procedure di rilascio/rinnovo, e per i canali d'accesso alle informazioni (telemaco, portale camerale, portale dell'impresa in un giorno, ecc.), informando e formando la potenziale platea di utilizzatori;

- flessibilità dell'organizzazione dei singoli uffici dell'area, per erogare i servizi secondo le necessità dei richiedenti (eventuale attivazione di sportelli assistiti), prevedendo formazione costante, sia degli addetti che verso l'esterno, dando atto della primaria importanza del capitale umano e della necessità di implementare continuamente la professionalità;

- piena attuazione della “direttiva servizi”, particolarmente nell’ambito delle attività svolte dall’ufficio commercio;
- promozione ed attuazione dello sportello unico per le attività produttive (SUAP), in collaborazione con i competenti uffici comunale o, se del caso, direttamente;
- collaborazione con le associazioni imprenditoriali, commercialisti, notai, ecc. , nell’ottica della semplificazione amministrativa, anche secondo le previsioni normative relative alle “Agenzie delle imprese”;
- collaborazione e dialogo con gli Enti locali, nell’ottica della sussidiarietà;
- attenzione e celerità nelle attività certificative, necessarie per i rapporti commerciali verso l’estero (certificati d’origine e carnet ATA), per favorire l’export, e nei depositi di marchi e brevetti, per favorire la tutela e lo sviluppo della proprietà industriale;
- presenza ed attenzione alle attività riguardanti il settore vitivinicolo, per la semplificazione degli adempimenti in materia di controlli, di rilascio delle certificazioni e di distribuzione delle fascette di garanzia.

Il sintetico rendiconto delle azioni svolte viene proposto nel modo seguente.

### **Riduzione degli oneri a carico delle imprese.**

L’azione di maggior rilievo è stato il potenziamento della “comunicazione unica”, decollata in via definitiva a partire dal 1° aprile 2010. Durante l’anno tutta l’area è stata coinvolta nella gestione delle modalità operative, previste dall’obbligatorietà della norma. Innanzitutto, sono stati organizzati incontri formativi con tutto il personale dell’area, veicolando indirizzi comportamentali univoci e fornendo risposte specifiche a questioni procedurali. Sono, poi, stati convocati tutti gli enti coinvolti nella nuova modalità di presentazione telematica delle pratiche (INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate), per dibattere problematiche comuni e trovare soluzioni condivise.

Si è proceduto, altresì, a gestire corsi rivolti agli operatori professionali, con contestuale presentazione delle novità informatiche messe a disposizione da InfoCamere. L’avvento della Comunica ha comportato un notevole impatto sugli uffici in quanto, essendo il Registro Imprese l’unico canale di transito e la regia delle varie pratiche, l’Ente è divenuto punto di riferimento degli utenti, per la soluzione delle numerose problematiche emergenti in relazione ai nuovi adempimenti. Il gran numero di richieste di assistenza diretta, telefonica e via e-mail ha impegnato tutto il personale dell’area. Tant’è che l’ufficio è stato costretto, nei primi tre mesi dell’anno, a definire fasce orarie per le risposte telefoniche. Oltre alla maggiore complessità delle pratiche, si è dovuto fronteggiare anche un aumento numerico delle stesse, valutabile in circa il 10% in più rispetto all’anno 2010. Per essere in grado di gestire, con soddisfazione degli utenti, l’attività in argomento si è provveduto ad una parziale riorganizzazione degli uffici. In tutti gli uffici di sportello, sia in sede che nelle sedi decentrate, parte del personale è sottoposto a formazione continua, per la gestione delle pratiche telematiche.

Per il pieno decollo della norma, si è provveduto a formalizzare, con le Associazioni di categoria interessate, una convenzione di mutua assistenza e collaborazione per agevolare la compilazione delle pratiche telematiche, da parte delle ditte individuali. Inoltre,

viste le continue richieste da parte di imprese "deboli", gli uffici di sportello stanno formando parte del personale per definire una modalità di assistenza teorica e pratica sui nuovi adempimenti, amministrativi e telematici.

L'Ufficio artigianato è stato coinvolto, sia nella gestione specifica e piena attuazione del testo unico regionale che nella gestione delle pratiche miste, riguardanti l'aspetto artigiano e quello del Registro Imprese. L'ufficio ha dovuto affrontare l'assenza per maternità di una persona e vi ha sopperito con l'assunzione di una persona a tempo determinato, che è stata specificatamente formata per la gestione dei compiti assegnati all'ufficio, e con l'intervento a supporto degli uffici di sportello. Continua, nel frattempo, l'iscrizione delle ditte individuali nella sezione dei piccoli imprenditori. Con la pubblicazione dell'articolo 9bis (art. 6 della legge n. 106/2011 - GU n. 106 del 12 luglio 2011), che ha integrato, per la parte artigiana, l'articolo fondamentale sulla Comunica, finalmente si potrà trovare una soluzione unica e condivisa su tutta la procedura da adottare; l'ufficio sta operando nei confronti degli uffici regionali per giungere ad una concreta sintesi.

I tempi di lavorazione delle pratiche, nel corso del 2010 avevano subito un netto peggioramento, almeno nei mesi di prima attuazione della norme citate, con tempi d'evasione annuale, nei cinque giorni previsti, per circa l'85%; per quanto riguarda il 2011, grazie ad appositi interventi ed accorgimenti organizzativi e formativi, dovrebbe attestarsi, a fine anno, con una media ben superiore al 90%.

### **Potenziamento degli strumenti informatici.**

Gli uffici, con l'attuazione della Comunica, hanno proceduto a dotare le imprese interessate con un buon numero di caselle di posta certificata (PEC). Altre imprese se ne sono dotate in via autonoma e, da statistica fornita da Infocamere nel corso dell'estate appena trascorsa, per Cuneo solamente il 13%, delle circa 25.000 società iscritte nel registro imprese, ne erano in possesso. Con il 29 novembre prossimo, tutte le società ne dovranno essere dotate. Per raggiungere tale risultato, in piena collaborazione con la società consortile Infocamere, si sta attuando una campagna informativa e promozionale per consentire, con modalità informatiche espressamente messe a punto, a tutte le imprese di ottemperare in tempo utile al dettato normativo. Nel frattempo, è proseguita a pieno ritmo la fase di rilascio/rinnovo degli strumenti di firma digitale e dei certificati di autenticazione presso le Pubbliche Amministrazioni; le Business Key e le carte nazionali dei servizi (CNS) distribuite fino ad ora sono state in numero assai superiore a questo era ipotizzabile ad inizio anno, a seguito di tante novità legislative che richiedono l'uso concreto di strumenti di firma digitale. Entro fine anno si dovrà pure dar corso al passaggio dall'attuale autorità di certificazione, Infocert, ad ArubaPec- Actalis, risultata vincitrice della gara d'appalto messa in atto a livello nazionale. Anche l'implementazione di "Telemaco", utile alle imprese per reperire tutte le più importanti informazioni gestite dal sistema camerale e per inviare le pratiche amministrative, ha visto l'attivazione di circa 250 nuovi contratti. Con riguardo al rilascio/rinnovo delle carte tachigrafiche, necessarie nel campo dell'autotrasporto, l'anno in corso è stato quello del primo rinnovo delle carte rilasciate nel 2006, anno di prima attuazione dell'obbligo, con aumento sia nei numeri sia nella complessità delle procedure. Infine, l'attività di prima consegna delle chiavette USB, previste dalla nuova normativa riguardante il SISTRI, si è completata nei tempi previsti, nonostante le tante difficoltà causate dalla

continua emanazione di norme contrastanti (rinvio dell'obbligatorietà, abrogazione del Sistri, riesumazione del Sistri e nuova tempistica attuativa, ecc.). Per la fine d'anno è prevista e dichiarazione Mud per le imprese per le quali l'obbligo Sistri dovrebbe scattare dal prossimo anno, ma non si escludono nuovi interventi del legislatore in questo campo.

Sul versante specifico del registro imprese, sono state impiegate molte energie, sia in termini di informazione che di formazione verso gli utilizzatori professionali, per implementare il funzionamento dei software e delle modalità di invio delle pratiche Comunica. Altrettante energie sono state dedicate al "Fedra Plus" e al potenziamento di "StarWeb", utile alla gestione guidata delle pratiche registro imprese ed albo artigiani e che andrà a sostituire un altro strumento elaborato da Infocamere, ossia il "Comunica Semplificato". Gli intermediatori e le imprese hanno reagito molto positivamente rispetto alle indicazioni fornite dagli uffici, utilizzando il nuovo strumento in modo massiccio. Le statistiche Infocamere confermano questo trend positivo. La grande utilità di questo nuovo strumento sta anche nel fatto che consente ulteriore semplificazione nella presentazione di pratiche contestuali per il registro imprese ed il SUAP (sportello unico delle attività produttive), con relativa documentazione Scia (segnalazione certificata di inizio attività).

Proprio in questo contesto l'ufficio di sportello di Cuneo ha dovuto affrontare tutte le questioni relative alla informatizzazione dai dati dei comuni che hanno delegato l'Ente camerale, ai sensi del DPR n. 160/2010.

Il sito camerale è stato continuamente aggiornato, per rendere facilmente reperibile le novità del caso, con delucidazione sulle continue evoluzioni del quadro normativo, e per consentire il reperimento di tutta la modulistica necessaria alla creazione e spedizione delle pratiche. Tramite la mailing-list, specificatamente dedicata, ogni notizia significativa è stata inviata direttamente all'insieme di soggetti potenzialmente interessati.

### **Tempestiva valutazione ed attuazione delle nuove disposizioni di legge.**

In corso d'anno si è completato il lavoro sulla banca dati degli assetti proprietari delle s.r.l. e sui vincoli sulle quote, per renderla congruente con i dati caricati precedentemente. Il registro imprese, poi, ha provveduto a gestire tutte le comunicazioni provenienti dal Misvap, direzione dell'Albo delle Cooperative, per dare seguito al progetto di cancellazione di circa 10.000 enti cooperativi, non più funzionanti da almeno 10 anni, secondo la seguente modalità: comunicazione di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale dell'avviso di scioglimento, decreto di scioglimento senza nomina del liquidatore, con richiesta di annotazione sulla singola posizione, e trasmissione del decreto al Conservatore, con richiesta di cancellazione. I numeri esatti delle comunicazioni non sono ancora conosciuti in modo definitivo, ma si è già a conoscenza del fatto che, nel corso del 2012, l'operazione proseguirà per ulteriori 5.000 posizioni circa, non operanti da almeno 5 anni.

Con l'entrata in vigore, in data 8 maggio 2010, della legge di recepimento della direttiva comunitaria in materia di servizi, sono state previste semplificazioni per le attività di intermediazione e degli agenti commerciali. In realtà, la norma voluta dal legislatore non è ancora pienamente operativa, mancando i previsti decreti attuativi. Pertanto, in attesa di tali decreti, i ruoli continuano ad essere gestiti, in via transitoria.

Il DPR n. 159 del 9 luglio 2010, relativo ai requisiti e alle modalità di accreditamento delle Agenzie delle imprese, per il momento, non ha prodotto concrete attività amministrative. Attualmente non si riesce a percepire appieno quale sarà l'impatto futuro con le attività gestite dall'Ente camerale e si rimane in attesa della pubblicazione di decreti attuativi e delle concrete realizzazioni.

Molto diversa è stato l'impatto sull'attività dell'area del DPR n. 160 del 7 settembre 2010, relativo alla semplificazione e al riordino delle disciplina dello sportello unico per le attività produttive (SUAP). Il 29 marzo c.a. è stata la data stabilita per l'obbligo della telematica e dell'uso di un unico canale informatico per tutti i procedimenti automatizzati, riferibili a Scia, e dal 1° ottobre tutti i restati procedimenti sono stati sottoposti ad ugual obbligo. In concomitanza con tali date, molti comuni hanno deciso di delegare la Camera di commercio ad essere front end telematica per i relativi SUAP. L'ufficio di sportello di Cuneo ha provveduto ad informatizzare i dati relativi e, ad oggi, circa un centinaio di comuni gestiscono il SUAP con delega camerale. L'attività in argomento in concreto non ha ancora prodotto pratiche ma ha avuto un grandissimo impatto sul lavoro, comportando la partecipazione a riunioni e seminari, l'organizzazione di riunioni ed incontri, e la gestione pressante di telefonate, da parte di funzionari comunali, e di messaggi e-mail a cui si è provveduto a rispondere tempestivamente. La situazione è ancora molto magmatica, per il fatto che l'ultima ondata dei comuni che hanno delegato l'Ente, lo hanno fatto per timore della nomina del commissario ad acta, prevista dall'art. 6 della legge 106/2011.

Altra novità, con impatto sull'attività dell'area, è stata la norma che ha consentito, fino al 4 ottobre, la cancellazione agevolata delle partite IVA inattive da anni, ai sensi del DL 98, convertito in legge n. 111/2011. I frutti di questa operazione non sono ancora evidenti, ma l'intenzione di allineare i dati dell'Agenzia delle Entrate con i dati del registro delle imprese, è una logica impostazione giuridica, presente sin dal momento della normativa della Comunica. In effetti, anche a livello nazionale, nell'ambito del gruppo qualità RI, si sono già elaborate concrete proposte per far nascere e chiudere l'impresa con obbligo di con testualità a registro imprese e presso l'Agenzia delle Entrate, con contestuale richiesta di chiudere definitivamente la possibilità, per le imprese, di usare lo strumento informatico alternativo Entratel.

Per quanto riguarda il SISTRI (sistema informatico di tracciabilità dei rifiuti), gli uffici camerale sono pronti a dare immediatamente seguito a tutte le norme vigenti, che dovrebbero aver un forte impatto sull'attività nel corso del 2012, o al altre che verranno pubblicate, con la speranza che il futuro riservi maggiore chiarezza a tutto il settore.

### **Ulteriori azioni di potenziamento dell'efficienza dei servizi.**

Situazione molto positiva per quanto riguarda la tempistica della pubblicazione dei protesti e per gli interventi di cancellazione, nel caso di pagamenti effettuati secondo le previsioni normative, o di annotazione. L'attività sanzionatoria, obbligatoria per disposizioni codicistiche e di altre norme specifiche, è stata espletata con professionalità e tempestività. Molta attenzione viene posta

sul fatto di consentire i versamenti con contestazione immediata, senza quindi necessità di notifica, e con possibilità di obblazionare direttamente agli sportelli o tramite il sistema informatico.

L'ufficio registro imprese, in stretta collaborazione con l'ufficio diritto annuale, ha provveduto ad una completa verifica per tutte le imprese che da più anni non versano il diritto annuale, per provvedere alla cancellazione d'ufficio secondo quanto stabilito dal Decreto Ministeriale n. 247 del 2004, e alla verifica di tutti i soggetti che, pur non essendo iscritti al registro camerale, versano il diritto annuale, con richiesta di iscrizione.

Per i certificati d'origine, documenti importantissimi e termometro per l'attività di esportazione delle merci locali, il numero annuale sarà sicuramente superiore a 14.000, visto che nel primo semestre ne sono stati rilasciati 7.175; il citato totale registrerà un aumento del circa 40% rispetto al 2010, nonostante la crisi mondiale in atto. La tempestività e l'efficienza degli sportelli camerale, con la piena attuazione delle nuove disposizioni, impartite congiuntamente dal Ministero dello Sviluppo Economico ed Unioncamere nazionale, non creano ostacoli alle nostre imprese nelle attività quotidiane rivolte all'export. In questo ambito si da atto che l'ufficio sta operando il controllo su tutte le autocertificazioni prodotte dalle aziende, nella misura di circa il 10%, secondo quanto stabilito dal relativo regolamento camerale.

E' proseguito, con grande impegno da parte dell'ufficio vitivinicolo, il pieno supporto alla **filiera vitivinicola**. I responsabili hanno partecipato a numerosi momenti di confronto, con i rappresentanti e con le pubbliche amministrazioni interessate (Regione Piemonte, Provincia e Ministero delle Politiche Agricole e Forestali), per rendere più semplice e agevole alle imprese del settore la concreta attuazione dei piani dei controlli, per concordare linee operative comuni e modalità d'intervento condivise ed omogenee. In questo settore le norme sono in continua evoluzione, senza poter prevedere, in modo presumibilmente certo, i futuri sviluppi. Per verificare le aspettative delle imprese, relativamente al soggetto che dovrebbe gestire i piani dei controlli per il prossimo triennio 2012-2015, sono stati spediti e registrati circa 5.000 questionari. Le risposte ricevute sono state, quasi totalmente, in favore al sistema camerale. Conseguentemente sono stati programmati incontri con i Consorzi di Tutela e le Associazioni di categoria per verificare le loro reali intenzioni. Contestualmente, con la presentazione, a fine aprile u.s., dei dati dell'Albo Vigneti 2010 è cessata l'attività di gestione dei vigneti stessi e del rilascio delle ricevute uve frazionabili. Con il 1° agosto, ai sensi del Decreto Ministeriale 19 aprile 2011, recante disposizioni, caratteristiche, diciture, nonché modalità per la fabbricazione, l'uso, la distribuzione, il controllo ed il costo dei contrassegni di stato dei vini DOC/G, è cessata tutta l'attività relativa in favore dell'attuale soggetto titolare dei piani di controllo; attività che l'Ente camerale aveva iniziato nel 1984, a seguito dell'approvazione della docg per i vini Barolo e Barbaresco, e continuato per oltre 25 anni. Continua, per il momento, tutta l'attività relativa agli esami chimico-fisici ed organolettici. Inoltre, vista la difficile congiuntura che purtroppo non ha risparmiato il settore vitivinicolo, anche se in questo momento sembra che ci sia ripresa, l'ufficio sta coordinando con il Consorzio Barolo, Barbaresco, Alba, Langhe e Roero l'attività del Tavolo di Filiera, con organizzazione di

incontri per trovare e proporre agli uffici regionali eventuali soluzioni operative riguardanti gli impianti viticoli e le attività di monitoraggio dei prezzi pagati ai produttori delle uva, con l'intento di favorire accordi vincolanti.

La modalità di gestione dei **marchi e brevetti**, dopo il trasferimento di questa attività presso gli sportelli, è proseguita con grande attenzione alle esigenze dei fruitori. Nel 2011 è stata potenziata la fase di aiuto alla compilazione delle istanze, presso gli sportelli di Cuneo ed Alba, e la fase informativa, presso gli sportelli di Mondovì e Saluzzo. Nel corso dell'anno si è provveduto a veicolare alle sedi decentrate le novità introdotte dalle normative vigenti. Si è proceduto all'aggiornamento del sito internet, con le novità apportate dal Decreto Lgs.vo 131/2010, che ha modificato il codice della proprietà industriale e alla modifica dei relativi modelli. Notevole è stato l'apporto di informazione verso gli utenti interessati al deposito. Nel primo semestre dell'anno 2011 risultavano depositati circa 250, tra marchi e brevetti, per un presunto totale annuale di circa 500, dato ben superiore a quello registrato nel corso del 2010.

## 10. EFFICIENZA E RAZIONALIZZAZIONE

L'attività dei servizi interni e di supporto è stata funzionale a quanto richiesto dalle altre aree sulla base del programma pluriennale e della relazione previsionale e programmatica per il 2011.

In attuazione degli obiettivi strumentali di efficacia, efficienza e razionalizzazione posti nel piano pluriennale al fine di mantenere, in linea con la riforma del pubblico impiego in atto, una gestione sana tale da consentire di aprire spazi più consistenti agli interventi promozionali a favore del territorio, la struttura preposta alla gestione del personale ha posto in atto varie azioni mirate all'utilizzo ottimale delle risorse rafforzando le metodologie di contenimento adottate negli ultimi esercizi.

In particolare nel 2011, nella gestione del personale, che si conferma nel suo ruolo intermedio e strumentale, le azioni volte a consentire la massima operatività degli uffici a vantaggio dell'utenza con le risorse a disposizione si sono concretizzate nel mantenimento della dotazione organica di 115 unità con copertura occupazionale intorno all'80%, nell'uso del lavoro temporaneo limitato a situazioni realmente eccezionali oltre alle sostituzioni di personale assente, nel monitoraggio e contenimento delle spese per trasferte e straordinari, nella conferma dei criteri di selettività del salario accessorio per produttività e progressioni e nell'armonizzazione della regolamentazione interna alla riforma in corso sul pubblico impiego.

Il servizio Ragioneria ha svolto per tutto il 2011 l'attività di supporto agli altri uffici nel rispetto del regolamento di contabilità

L'ufficio Provveditorato ha mantenuto in efficienza gli immobili camerali con una puntuale manutenzione ordinaria dedicata in modo particolare al restauro delle porte lignee delle sale di rappresentanza e di accoglienza dell'utenza.

Si è trasferito l'ufficio del Ceam razionalizzando lo spazio disponibile presso la Palazzina di Tetto Sottile. In tal modo si è creata la condizione necessaria per il possibile futuro trasferimento delle attività metriche adiacenti agli ambienti ove si svolge il servizio ispettivo.

Nell'anno in corso l'ufficio Controllo di Gestione, in collaborazione con le Camere di Commercio piemontesi aderenti al progetto, ha prodotto i dati di "Benchmarking" riferiti all'attività del 2010 che sono stati esaminati dal competente "Nucleo di Valutazione" nella riunione del 12 settembre ultimo scorso riscontrando apprezzamento per i risultati raggiunti dall'Ente in termini di efficienza ed efficacia dei servizi camerali.

Il nuovo metodo di rilevazione, adottato dopo sette anni della precedente versione, sia dal punto di vista operativo che strategico, con il passaggio ad una piattaforma "Web" ha fornito il vantaggio di agevolare la rilevazione da parte del personale, nonché la sicurezza dei dati e la possibilità di effettuare un "Benchmarking" automatico tra le diverse Camere interessate al confronto.

L'ufficio Gestione informatica ha proseguito l'impegno teso a garantire l'assistenza sia dell'hardware sia dei software e a porre in essere le azioni di formazione a favore del personale, affinché possa utilizzare correttamente le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie, ottimizzando i risultati con particolare riferimento all'utilizzo della posta certificata e alle nuove tecnologie di comunicazione

L'ufficio informatica nel 2011 ha curato in stretta collaborazione con Infocamere, la società consortile del sistema camerale per l'ICT, il passaggio delle linee dati delle sedi decentrate al collegamento diretto con la sede di Padova di Infocamere, lo spostamento dei dati dal server locale al server camerale. Per quanto riguarda la posta elettronica, sono state attivate iniziative di riorganizzazione e pulizia degli archivi e l'espansione di alcune caselle che presentavano un maggior traffico.

Tali attività hanno l'obiettivo di migliorare le prestazioni in termini di velocità, affidabilità e utilizzabilità da parte dei dipendenti camerali al fine di consentire un'ottimale prestazione di servizi a favore dell'utenza.

Nell'ambito dell'attività relativa al diritto annuale, si può affermare che tutte le azioni possibili di recupero delle annualità pregresse sono state completate. D'ora innanzi l'attività annuale dell'ufficio comprenderà, a grandi linee, le seguenti tempistiche e modalità:

- nei mesi di gennaio e febbraio, completamento della messa a ruolo degli omessi/incompleti versamenti, relativi al secondo anno precedente, riguardanti le imprese con importi predeterminati;
- nei mesi di marzo e aprile la verifica degli omessi/incompleti versamenti, relativi all'anno precedente, con comunicazione della possibilità di ravvedimento operoso;
- nei mesi di aprile, maggio, giugno e luglio attività inerente il diritto dell'anno in corso;
- nei mesi di agosto, settembre e ottobre, essendo a questo punto disponibili i dati dei bilanci /dichiarazioni dei redditi delle società, ossia dei soggetti con diritto variabile, attività di messa a ruolo per gli omessi/incompleti versamenti di tali posizioni, relative al secondo anno precedente;
- nei mesi di novembre e dicembre inizio attività che si conclude nel nuovo anno.

Naturalmente, nel corso di tutto l'anno, vengono svolte tutte le altre attività di controllo e contabili che consentono all'Ente di ottenere risultati lusinghieri: circa il 95% del diritto annuale versato in modo spontaneo.

### 3. L'albero della performance

La Camera di Commercio di Cuneo, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone per la prima volta la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata "Albero della Performance" .

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

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

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

**Aree Strategiche:** aree di intervento che riguardano l'insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera di è data. L'individuazione delle aree strategiche deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

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

**Obiettivi operativi 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.

**Azioni operative:** dettaglio delle azioni necessarie alla realizzazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

Come verrà delineato nella sezione dedicata alle azioni per l'attuazione e il miglioramento del Ciclo di gestione della performance, la Camera di commercio di Cuneo svilupperà nel corso del triennio 2012 - 2014 gli interventi necessari, in termini di azioni e metodologie, per l'attuazione del Ciclo di gestione della performance e quindi l'adeguamento al Decreto Legislativo n. 150 del 2009.

L'attuale Piano della performance è stato, quindi, sviluppato utilizzando gli atti di programmazione elaborati secondo la normativa di riferimento degli enti camerali che prevede una programmazione pluriennale (di durata pari al mandato del Consiglio) e una programmazione annuale che declina le aree di intervento previste in piani, azioni e relativo budget per l'anno di riferimento.

L'adeguamento al Decreto Legislativo n. 150 del 2009 consentirà alla Camera di commercio di Cuneo una pianificazione di programmi e obiettivi strategici su base triennale, come previsto dalla norma, a partire dal Piano della performance 2012, oltre l'inserimento di importanti innovazioni che consentiranno di migliorare ulteriormente i sistemi di governo della Camera.

In base a queste considerazioni, per l'anno 2012 è stato elaborato un Piano della performance che si compone di:

- La missione e la vision
- Le aree strategiche (o aree di intervento) individuate in fase di programmazione pluriennale.
- Gli obiettivi operativi previsti per l'anno 2012.
- Le azioni operative
- Il piano di miglioramento

**Area Strategica**

Competitività delle imprese

**Obiettivo Strategico**

Potenziare l'accesso al credito

Indicatori	
Credito concesso alle imprese dalla CCIAA	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 3.000.000
Target 2013	>= 3.000.000
Target 2014	>= 3.000.000

**Programma**

Sostegno al credito

**Obiettivo Operativo**

Ottimizzazione dell'erogazione dei contributi

Indicatori	
Percentuale di utilizzo risorse stanziare per programmi di sostegno al credito	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 90%

**Azione**

Coinvolgimento professionisti

Indicatori	
Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

Miglioramento gestione bandi di erogazione contributi alle imprese tramite le cooperative di garanzia

Indicatori	
Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività delle imprese

**Obiettivo Strategico**

Supportare l'internazionalizzazione delle imprese

Indicatori

Imprese partecipanti in programmi sul tema dell'internazionalizzazione

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 220
Target 2013	>= 220
Target 2014	>= 220

**Programma**

Servizi per l'estero

**Obiettivo Operativo**

Implementazione dei servizi per l'internazionalizzazione delle imprese cuneesi

Indicatori

Imprese partecipanti in programmi sul tema dell'internazionalizzazione

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 220

**Azione**

Collaborazione CEIP per supportare funzioni ex ICE

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività delle imprese

**Obiettivo Strategico**

Favorire la crescita economica e l'innovazione (agroalimentare, manifatturiero e turismo)

Indicatori

Percentuale utilizzo risorse nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 70%
Target 2013	>= 70%
Target 2014	>= 70%

**Programma**

Sostenere lo sviluppo della competitività delle imprese

**Obiettivo Operativo**

Migliorare la soddisfazione delle imprese nell'accesso ai contributi

Indicatori

Percentuale di utilizzo risorse nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 70%

**Azione**

Rilevazione suggerimenti dei beneficiari e analisi dati rilevati attraverso la customer satisfaction

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

Realizzazione customer satisfaction dei nuovi criteri per la gestione dei contributi

Indicatori

Realizzazione customer satisfaction	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività delle imprese

**Obiettivo Strategico**

Favorire la crescita economica e l'innovazione (agroalimentare, manifatturiero e turismo)

Indicatori

Percentuale utilizzo risorse nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 70%
Target 2013	>= 70%
Target 2014	>= 70%

**Programma**

Sostenere lo sviluppo della competitività delle imprese

**Obiettivo Operativo**

Nuovo coordinamento procedure erogazione contributi

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Azione**

Rimodulazione contenuto bandi

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

Consolidamento procedure gestione contributi e sviluppo iniziative a sostegno delle imprese

Indicatori

Percentuale utilizzo risorse nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>=70%

Informatizzazione bandi e snellimento procedure

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

<b>Area Strategica</b>			
Competitività delle imprese			
<b>Obiettivo Strategico</b>			
Favorire la crescita economica e l'innovazione (agroalimentare, manifatturiero e turismo)			
Indicatori		<b>Programma</b>	
Percentuale utilizzo risorse nell'anno		Sostenere lo sviluppo della competitività delle imprese	
Peso	100%		
Stato	--		
Target 2012	>= 70%		
Target 2013	>= 70%		
Target 2014	>= 70%		
		<b>Obiettivo Operativo</b>	
		Gestione piano dei controlli su alcuni vini provinciali	
		Indicatori	
		Numero piani di controllo attivati nell'anno	
Peso	100%		
Stato	--		
Target 2012	>= 3		
		<b>Azione</b>	
		Collaborazione consorzio di tutela	
		Indicatori	
		Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno	
Peso	100%		
Stato	--		
Target 2012	SI		

**Area Strategica**

Competitività delle imprese

**Obiettivo Strategico**

Attuare la semplificazione amministrativa

## Indicatori

Rispetto dei tempi di evasione (5gg.) delle pratiche Registro Imprese

Peso	100%
Stato	80%
Target 2012	>= 80%
Target 2013	>= 80%
Target 2014	>= 80%

**Programma**

Efficienza

**Obiettivo Operativo**

Riorganizzazione processi interni per mantenimento massima efficienza

## Indicatori

Rispetto dei tempi di evasione (5gg.) delle pratiche Registro Imprese

Peso	100%
Stato	80%
Target 2012	>= 80%

**Azione**

Verifica degli indirizzi alternativi presenti in Diana per le imprese della sezione speciale del RI

## Indicatori

Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza

Peso	100%
Stato	90%
Target 2012	>= 90%

Aggiornamento del RI e cancellazione d'ufficio delle imprese non più operative/irreperibili

## Indicatori

cancellazione d'ufficio delle imprese non più operative/irreperibili nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 540

## Area Strategica

Competitività delle imprese

### Obiettivo Strategico

Attuare la semplificazione amministrativa

#### Indicatori

Rispetto dei tempi di evasione (5gg.) delle pratiche Registro Imprese

Peso	100%
Stato	80%
Target 2012	>= 80%
Target 2013	>= 80%
Target 2014	>= 80%

### Programma

Efficienza

### Obiettivo Operativo

Riorganizzazione processi interni per mantenimento massima efficienza

#### Indicatori

Rispetto dei tempi di evasione (5gg.) delle pratiche Registro Imprese

Peso	100%
Stato	80%
Target 2012	>= 80%

### Azione

Gestione cancellazione società cooperative disposta da parte dell'autorità di vigilanza-MISE

#### Indicatori

Cancellazione d'ufficio società cooperative

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 100

Evoluzione sicurezza degli strumenti informatici per il Registro Imprese

#### Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

## Area Strategica

### Competitività delle imprese

#### Obiettivo Strategico

Attuare la semplificazione amministrativa

##### Indicatori

Rispetto tempi evasione (5gg.)  
pratiche Registro Imprese

Peso	100%
Stato	80%
Target 2012	>= 80%
Target 2013	>= 80%
Target 2014	>= 80%

#### Programma

Efficienza

#### Obiettivo Operativo

Nuovo coordinamento uffici  
Artigianato, Albi e sede di Alba

##### Indicatori

Riorganizzazione operativa uffici

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

#### Azione

Riorganizzazione attività dell'ufficio, normative  
SUAP/Comunica e attuazione Direttiva Servizi

##### Indicatori

Posizioni ruoli transitate in REA nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 1279

Verifiche sedi ditte artigiane individuali in base  
agli indirizzi alternativi reperiti dall'ufficio  
Diritto Annuale

##### Indicatori

Percentuale posizioni Albo Artigiani revisionate nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 90%

Certificati di origine: informatizzazione procedure di  
richiesta e organizzazione controlli a campione

##### Indicatori

Percentuale di autocertificazioni controllate per  
certificati d'origine emessi nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 5%

**Area Strategica**

Competitività delle imprese

**Obiettivo Strategico**

Attuare la semplificazione amministrativa

Indicatori

Rispetto dei tempi di evasione (5gg.) delle pratiche Registro Imprese

Peso	100%
Stato	80%
Target 2012	>= 80%
Target 2013	>= 80%
Target 2014	>= 80%

**Programma**

Efficienza

**Obiettivo Operativo**

Nuovo coordinamento sportelli per telematizzazione Certificati d'Origine, deposito dei marchi e brevetti, sportello assistito e SUAP/Comunica

Indicatori

Riorganizzazione operativa uffici

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Azione**

Telematizzazione Certificati d'Origine, deposito dei marchi e brevetti, sportello assistito e SUAP/Comunica

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività del territorio

**Obiettivo Strategico**

Potenziare le infrastrutture e i trasporti

Indicatori

Iniziative per aumentare la dotazione infrastrutturale provinciale nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI
Target 2013	SI
Target 2014	SI

**Programma**

Sistema infrastrutture

**Obiettivo Operativo**

Attività di co-marketing per attrarre flussi turistici

Indicatori

Percentuale di utilizzo risorse nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 90%

Costituzione società per progettazione e realizzazione piattaforma logistica

Indicatori

Costituzione s.r.l. in partecipazione per progettazione piattaforma logistica	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

## Area Strategica

Competitività del territorio

### Obiettivo Strategico

Incrementare la conoscenza dei dati economici a disposizione dell'utenza

#### Indicatori

Numero strumenti diffusione dati economici dell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 20
Target 2013	>= 20
Target 2014	>= 20

### Programma

Conoscenza del territorio

### Obiettivo Operativo

Migliorare la comunicazione dei dati economici

#### Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

### Azione

Revisione e ampliamento listino prezzi camerale

#### Indicatori

Numero di accessi nell'anno al sito web camerale

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 15000

Strutturazione e pianificazione di documenti e fogli elettronici con open office

#### Indicatori

Percentuale di tabelle informatizzate in open office

Peso	100%
Stato	0%
Target 2012	>= 60%

**Area Strategica**

Competitività del territorio

**Obiettivo Strategico**

Valorizzare l'istruzione e favorire l'occupazione

Indicatori	
Iniziative per aumentare livello formativo occupati nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI
Target 2013	SI
Target 2014	SI

**Programma**

Nuova imprenditorialità e cultura aziendale

**Obiettivo Operativo**

Indicatori	
Numero istituti scolastici coinvolti nell'iniziativa nell'anno	
Peso	100%
Stato	8
Target 2012	>= 8

**Area Strategica**

Competitività del territorio

**Obiettivo Strategico**

Garantire la regolazione del mercato

## Indicatori

Incremento strumenti di giustizia alternativa

Peso	100%
Stato	88
Target 2012	>= 97
Target 2013	>= 97
Target 2014	>= 97

**Programma**

Tutela del consumatore

**Obiettivo Operativo**

Innovazione processi attività di regolazione del mercato a seguito modifiche decreto legislativo 28/2010

## Indicatori

Incremento strumenti di giustizia alternativa rispetto all'anno precedente

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 10%

**Azione**

Gestione database formazione continua e attività mediatori

## Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

## Area Strategica

Competitività del territorio

### Obiettivo Strategico

Garantire la regolazione del mercato

#### Indicatori

Incremento strumenti di giustizia alternativa

Peso	100%
Stato	88
Target 2012	>= 97
Target 2013	>= 97
Target 2014	>= 97

### Programma

Tutela del consumatore

### Obiettivo Operativo

Potenziamento attività di vigilanza e controllo in ambito metrologico, informatizzazione comunicazioni all'utenza

#### Indicatori

Numero visite metrologiche effettuate dalla Camera di commercio nell'anno

Peso	100%
Stato	5000
Target 2012	>= 5500

### Azione

Miglioramento qualità informazione archivio Eureka

#### Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

Comunicazione all'utenza

#### Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività del territorio

**Obiettivo Strategico**

Garantire la regolazione del mercato

Indicatori	
Incremento strumenti di giustizia alternativa	
Peso	100%
Stato	88
Target 2012	>= 97
Target 2013	>= 97
Target 2014	>= 97

**Programma**

Tutela del consumatore

**Obiettivo Operativo**

Potenziamento controlli sicurezza prodotti a garanzia del consumatore

Indicatori	
Tempo medio di evasione pratiche nell'anno	
Peso	100%
Stato	360
Target 2012	<= 288

**Azione**

Pratica attuazione protocollo d'intesa MISE-Unioncamere

Indicatori	
Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

Riorganizzazione procedimento sanzionatorio

Indicatori	
Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno	
Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività dell'Ente

**Obiettivo Strategico**

Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione

Indicatori

Indice generale di equilibrio economico-finanziario

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	<= 35
Target 2013	<= 35
Target 2014	<= 35

**Programma**

Razionalizzazione organizzazione interna servizi di supporto e contenimento costi

**Obiettivo Operativo**

Allineamento della gestione contabile e del personale alla riforma di cui al D.Lgs.150/2009

Indicatori

Numero documenti inerenti al ciclo di gestione della performance

Peso	100%
Stato	4
Target 2012	>= 6

Adattamento del controllo di gestione alla riforma di cui al D.Lgs.150/2009

Indicatori

Predisposizione per integrazione controllo gestione al ciclo della performance

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Azione**

Innovazione metodologia di gestione ufficio ragioneria

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Area Strategica**

Competitività dell'Ente

**Obiettivo Strategico**

Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione

## Indicatori

Indice generale di equilibrio economico-finanziario

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	<= 35
Target 2013	<= 35
Target 2014	<= 35

**Programma**

Razionalizzazione organizzazione interna servizi di supporto e contenimento costi

**Obiettivo Operativo**

Ridimensionamento dell'organizzazione: massimi risultati con minimi strumenti

## Indicatori

Dipendenti previsti in pianta organica triennio 2013-15

Peso	100%
Stato	115
Target 2012	<= 114

**Azione**

Elaborazione strumenti tecnici per assistenza agli uffici per la rilevazione dei fabbisogni per il triennio 2013-15

## Indicatori

Elaborazione in economia del sistema di rilevazione

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

Area Strategica		
Competitività dell'Ente		
<b>Obiettivo Strategico</b>		
Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione		
Indicatori		
Indice generale di equilibrio economico-finanziario		
Peso	100%	
Stato	--	
Target 2012	<= 35	
Target 2013	<= 35	
Target 2014	<= 35	
<b>Programma</b>		
Razionalizzazione organizzazione interna servizi di supporto e contenimento costi		
<b>Obiettivo Operativo</b>		
Mantenimento indice generale equilibrio economico-finanziario		
Indicatori		
Indice generale di equilibrio economico-finanziario		
Peso	100%	
Stato	--	
Target 2012	<= 35	
<b>Azione</b>		
Contenimento costi del personale		
Indicatori		
Spese per trasferte effettuate nell'anno		
Peso	33,33%	
Stato	--	
Target 2012	<= 10500	
Mesi uomo personale flessibile impiegato nell'anno		
Peso	33,33%	
Stato	--	
Target 2012	<= 15	
Ore lavoro straordinario effettuate nell'anno		
Peso	33,33%	
Stato	--	
Target 2012	<= 1980	

**Area Strategica**

Competitività dell'Ente

**Obiettivo Strategico**

Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione

Indicatori

Indice generale di equilibrio economico-finanziario

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	<= 35
Target 2013	<= 35
Target 2014	<= 35

**Programma**

Miglioramento del servizio

**Obiettivo Operativo**

Miglioramento comunicazione immagine dell'Ente

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Azione**

Archivio fotografico camerale – condivisione e digitalizzazione

Indicatori

Predisposizione in economia di archivi digitalizzati e condivisibili

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

5 ottobre 1862: 150° anniversario della nascita della Camera di Commercio di Cuneo. Celebrazioni

Indicatori

Iniziative in manifestazioni specifiche nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	>= 1

**Area Strategica**

Competitività dell'Ente

**Obiettivo Strategico**

Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione

Indicatori

Indice generale di equilibrio economico-finanziario

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	<= 35
Target 2013	<= 35
Target 2014	<= 35

**Programma**

Miglioramento del servizio

**Obiettivo Operativo**

Ottimizzazione strumenti tecnici, informatici e operativi

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

**Azione**

Ottimizzazione degli strumenti informatici e operativi uffici affari generali e ausiliari

Indicatori

Comunicazioni inviate/ricevute tramite posta elettronica certificata nell'anno

Peso	100%
Stato	886
Target 2012	> 886

Contenimento dei costi energetici

Indicatori

Progetti specifici riferibili ad azioni operative nell'anno

Peso	100%
Stato	--
Target 2012	SI

### 3. 1 La mission e la vision

La Camera di Commercio di Cuneo, nella definizione delle linee politiche di mandato, che hanno preso corpo all'interno della programmazione pluriennale 2009-2014, ha impostato la propria programmazione sulla base delle esigenze del territorio economico. Un'economia, in sintesi, caratterizzata *“ dal sovrapporsi di ritardi infrastrutturali e da nuove emergenze, in particolare la crisi finanziaria. ”*

#### La mission e la vision

In base a questa analisi di scenario, qui sinteticamente riportata, gli organi della Camera di commercio hanno indicato la necessità di *“ ...uno sforzo corale delle Istituzioni, delle imprese e dei cittadini che rifugge dai facili catastrofismi e che sappia cogliere le opportunità, e non solo i rischi, della situazione in atto”* per tale motivo *“ si impone con urgenza al sistema camerale e alle singole Camere di commercio di riappropriarsi del proprio ruolo di propulsori dell'economia locale”*.

La Camera di commercio di Cuneo svolge la propria attività con una decisa focalizzazione sull'economia reale, rimanendo a fianco delle imprese della provincia in collaborazione con le associazioni imprenditoriali che le rappresentano e in sinergia con le altre istituzioni pubbliche e private che operano a livello locale a favore del tessuto economico provinciale per individuare obiettivi di sviluppo reali e misurabili, definire tempi, risorse e responsabilità, reinventare processi e attività.

L'Ente opera inoltre nel rispetto del principio di sussidiarietà in coerenza con le linee strategiche del sistema camerale per far sì che il Cuneese possa beneficiare delle risorse della rete nazionale e regionale, ricercando attivamente la collaborazione del territorio.

In linea con i dieci principi chiave dello “Small Business Act” approvato dal Parlamento europeo a favore del sistema imprenditoriale il programma di azione del mandato si declina in dieci linee di intervento, che vengono raggruppate in tre aree strategiche: **competitività delle imprese, competitività del territorio e competitività dell'Ente.**

## 3.2 Le aree strategiche per il quinquennio 2010-2014

La Camera di Commercio di Cuneo, In linea con i principi chiave che lo Small Business Act individua come base per le politiche europee, nazionali e locali a favore del sistema imprenditoriale, ha tracciato il programma di azione 2010-2014, programma che si declina nelle linee programmatiche di intervento che vengono accorpate nelle seguenti tre **aree strategiche**.

Linee programmatiche pluriennali	OBIETTIVI STRATEGICI	AREE STRATEGICHE
1	Potenziare l'accesso al credito	<b>1 - COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>
2	Supportare l'internazionalizzazione delle imprese	
4	Favorire la crescita economica e l'innovazione (agro-alimentare, manifatturiero, turismo)	
9	Attuare la semplificazione amministrativa	
7	Promuovere etica e responsabilità sociale	
3	Potenziare le infrastrutture e i trasporti	<b>2 - COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>
5	Valorizzare l'istruzione e favorire l'occupazione	
6	Incrementare la conoscenza dei dati economici a disposizione dell'utenza	
8	Garantire la regolazione del mercato	
10	Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione	<b>3 - COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>

### **3.3 I piani e gli obiettivi operativi per il triennio 2012- 2014**

#### **Area strategica 1 – COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE**

##### **Obiettivo: Potenziare l'accesso al credito**

##### **Piani operativi:**

Anche per il 2012 il sostegno alle imprese per favorirne l'accesso al credito a fronte di investimenti in beni strumentali, si ritiene fondamentale, permanendo un contesto di debole crescita economica.

Da un lato proseguiranno i pagamenti, relativi a convenzioni stipulate fino al 2007, diretti alle imprese per abbattere il tasso d'interesse sui mutui accesi con il sistema bancario; l'importo complessivo per il 2011 dovrebbe risultare di circa €500.000,00.

Inoltre verranno nuovamente stipulate con le Cooperative interessate le convenzioni in scadenza nel 2010/2011, finalizzate all'erogazione di contributi alle imprese e/o all'erogazione dei fondi di garanzia alle Cooperative, per le quali si potrà prevedere un onere di circa 3 milioni di euro.

Proseguirà inoltre l'attività del fondo di riassicurazione che con una dotazione di € 2.000.000,00 consentirà riassicurazioni fino a € 10.000.000,00, garanzie fino a €20.000.000,00 e finanziamenti fino a € 40.000.000,00.

Infine l'Ente Camerale, che ha partecipato con un esborso di € 63.987,00 al progetto di agevolazione all'accesso al microcredito, progetto le cui risorse ammontano a € 3,9 milioni e che è stato anche finanziato dal fondo perequativo di Unioncamere Nazionale, dalla Regione Piemonte, e da alcune fondazioni piemontesi, monitorerà affinché si effettuino interventi a sostegno dell'accesso al credito anche in Provincia di Cuneo.

##### ***Progetto di miglioramento del servizio n. 8 (anno 2012)***

*Miglioramento gestione bandi camerali di erogazione dei contributi alle imprese tramite le cooperative di garanzia*

## Area strategica 1 – COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

### Obiettivo: Supportare l'internazionalizzazione delle imprese

#### Piani operativi:

##### Azioni per l'internazionalizzazione

Nel 2012 proseguirà il sostegno alle imprese per rafforzarne la competitività sui **mercati internazionali**, sia affiancando le imprese più strutturate all'estero, sia assistendo le imprese di più piccola dimensione nell'individuazione di nuovi spazi di mercato, grazie al ricorso alle iniziative realizzate e sviluppate dai diversi attori del sistema camerale. Il supporto alle imprese potrà in particolare concretizzarsi nel favorirne la partecipazione a **fiere all'estero, a work-shop e business meeting**, tramite il Centro Estero per l'Internazionalizzazione (**CEIPiemonte**) e grazie alla collaborazione dell'azienda speciale **Centro Estero Alpi del Mare**.

Importanti anche le relazioni di progetti in partenariato con le **Camere di commercio italiane all'estero**, orientate in particolare a favorire le iniziative orientate ai Paesi emergenti, per agevolare le nostre imprese ad individuare nuovi sbocchi di mercato o accordi di interesse.

Nel 2012, compatibilmente con il quadro normativo di riferimento, proseguirà la partecipazione camerale alle **iniziative sull'estero promosse da ICE - Unioncamere**, privilegiando quelle di particolare interesse per la realtà imprenditoriale cuneese.

Proseguirà anche nel prossimo anno l'assistenza personalizzata per le pmi orientate all'estero, attraverso lo sportello virtuale coordinato da Unioncamere Piemonte, **Sportello Europa**, particolarmente efficace nella risoluzione di quesiti pratici inerenti rapporti commerciali con partner europei, e mediante l'assistenza dello **Sportello Idea**, basato sull'organizzazione di appuntamenti personalizzati con un esperto del Ceipiemonte, direttamente in Camera di commercio, presso le sedi di Cuneo o di Alba.

##### Progetti europei

Nel 2012 si concluderà la prima tranche di progetti europei a valere sulla programmazione Alcotra 2007-2013, progetti che si sono tradotti in molteplici iniziative rivolte alle imprese operanti nei diversi settori produttivi, privilegiando la valorizzazione del territorio attraverso la messa in rete delle risorse (produttive e imprenditoriali):

- PIT Tourval, orientato allo sviluppo del turismo e delle produzioni tipiche tradizionali nelle zone rurali;
- PIT Cuneo-Digne, nel progetto di valorizzazione dei prodotti tipici;
- VALORT- Valorizzare l'orticoltura transfrontaliera (di cui la Camera di commercio è capofila).

Sempre nel 2012, sarà da verificare con l'attuale partenariato francese e con la Regione Piemonte, la possibilità di ripresentare progetti sulle ultime annualità della Programmazione Alcotra.

Proseguirà invece l'azione di supporto a livello provinciale dell'attività di informazione delle opportunità di partecipazioni ai bandi europei, organizzati con il supporto dell'ufficio Unioncamere Piemonte, antenna EEN.

#### **Rafforzamento col sistema camerale transfrontaliero**

In linea con quanto previsto nelle linee programmatiche camerale di sostegno dell'internazionalizzazione, nel 2012 proseguiranno le iniziative dell'Eurocin G.E.I.E, declinate in molteplici ambiti per meglio rispondere alle esigenze del territorio e consentire alle nostre imprese di beneficiare delle relazioni transfrontaliere.

Proseguiranno inoltre i rapporti di cooperazione di Eurocin G.E.I.E con l'Euroregione AlpMed, rafforzati anche a seguito dell'istituzione, a partire dal 1 luglio 2011, del segretariato permanente, volti a promuovere i territori, le imprese e tutte le realtà economiche presenti nel territorio dell'Euroregione Alpi-Mediterraneo.

#### ***Progetto di miglioramento del servizio n. 21***

*Implementazione servizi di internazionalizzazione delle imprese cuneesi*

## Area strategica 1 – COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

**Obiettivo: Favorire la crescita economica e l'innovazione (settori agro-alimentare, manifatturiero, turismo)**

**Piani operativi:**

### **CRESCITA ECONOMICA E INNOVAZIONE**

In sinergia con gli attori del territorio, nel 2012 si intende proseguire l'azione volta a diffondere l'innovazione nei diversi ambiti, attraverso la partecipazione a progetti di trasferimento tecnologico, di promozione della tutela brevettuale e mediante l'approvazione di specifici bandi rivolti alle imprese per sostenerle nel processo di innovazione al fine di accrescerne la competitività.

Proseguirà inoltre la diffusione dei principi alla base del nuovo regolamento dei contributi camerali, per orientare gli interlocutori della Camera di commercio a privilegiare la presentazione di progetti qualificanti, che possano generare significative ricadute sul territorio.

### **AGRO-ALIMENTARE**

Nell'ambito della promozione delle eccellenze del territorio, nel 2012 proseguiranno le azioni condivise con le Associazioni di categoria per valorizzare il **sistema agroalimentare locale**, con particolare riguardo a iniziative che valorizzino l'integrazione e la sinergia dei prodotti agroalimentari con le altre risorse del territorio, in particolar modo quelle artigianali, commerciali e turistiche.

Proseguirà il progetto **Ortofrutta di qualità** che nell'ultimo anno ha registrato azioni importanti, grazie ai finanziamenti europei di accompagnamento verso processi innovativi di tracciabilità dei prodotti.

In collaborazione con gli uffici della Regione Piemonte e con quelli dell'Assessorato all'agricoltura dell'Amministrazione provinciale, proseguiranno le azioni di valorizzazione dei prodotti con il progetto **"Piemonte Agroqualità"**, rivolto a quei prodotti agroalimentari, ancora privi di certificazione comunitaria, che sono espressione tipica di un territorio. Dopo il Porro di Cervere e il Ramassin o Dalmassin, si individueranno altri Consorzi disposti a sperimentare il nuovo sistema di certificazione. Nella stessa linea, proseguiranno le iniziative di supporto a favore dei **Consorzi di valorizzazione** delle produzioni tipiche (IGP e DOP).

Nel contempo si intende proseguire in collaborazione con Unioncamere Piemonte, la società Tecnogrande di Dronero e le Associazioni di categoria, l'operatività dello **Sportello per l'innovazione tecnologica** volta a fornire supporto informativo e assistenza alle imprese in questi ambiti. Con i medesimi soggetti ci si propone di rendere più strutturata ed efficiente la rete di informazioni instaurata grazie al **Tavolo agroalimentare**, per consentire alle imprese cuneesi di venire in contatto con le opportunità segnalate a livello europeo dall'antenna EEN.

Nell'ambito delle iniziative di promozione dei prodotti locali proseguirà nel 2012 il progetto avviato nel 2010 dalla nostra Camera di commercio in collaborazione con le consorelle di Belluno e di Ragusa, per dare visibilità al **cioccolato artigianale**. Grazie al coinvolgimento di Unioncamere e alla professionalità dell'associazione no profit **Fine**

**Chocolate Organisation (FCO)**, si intende proseguire nella valorizzazione del prodotto e avviare un progetto di tracciabilità, grazie alla rete di contatti avviata da FCO con i piccoli produttori dei Paesi centroamericani.

#### **Sala contrattazioni/ B.M.T.I.**

L'Ente Camerale nel 2012 intende completare le azioni di **monitoraggio prezzi**, in collaborazione con gli uffici di Unioncamere e con l'ufficio statistica del Comune di Cuneo.

Il progetto di **monitoraggio tariffe** dovrà essere messo a regime, per rendere permanente l'analisi dei sistemi tariffari idrico, elettrico e dei rifiuti, a vantaggio delle imprese del territorio, soprattutto di quelle di più piccola dimensione, con ridotto potere contrattuale.

Per i **listini camerale**, proseguirà nel 2012 la diffusione dei prezzi rilevati dalle Commissioni camerale attraverso diversi canali: dal nuovo portale [www.cuneoprezzi.it](http://www.cuneoprezzi.it), alle pagine di Televideo, alla collaborazione con la Borsa Merci Telematica Italiana.

#### **MANIFATTURIERO**

Nel 2012 proseguiranno le iniziative per la valorizzazione e il sostegno dell'economia locale, attraverso contributi a sostegno della qualità, degli investimenti produttivi e l'adeguamento alle normative anche attraverso **bandi per contributi rivolti alle imprese**, per incentivare gli investimenti finalizzati a migliorare la qualità dei processi produttivi.

Proseguiranno le azioni destinate agli operatori dei settori edile ed impiantistico grazie ai lavori del Comitato del **"Prezzario delle opere edili e impiantistiche in provincia di Cuneo"**, incaricato di seguire l'aggiornamento dei prezzi delle singole voci e la verifica dell'attendibilità e della completezza delle analisi riportate. Membri dello stesso Comitato saranno inoltre impegnati nei lavori di revisione delle singole voci del Prezzario regionale, per avvicinare la struttura delle analisi prezzi nei due lavori, di grande utilità e indubbio riferimento per quanti operano nel settore.

#### **TURISMO E COMMERCIO**

Il turismo è uno dei fattori di crescita dell'economia cuneese, particolarmente significativo in momenti di crisi quale l'attuale.

Per valorizzare le molteplici risorse del territorio, l'Ente camerale anche nel 2012 proseguirà le **collaborazioni instaurate con gli attori del territorio** (ATL, Provincia, stazioni sciistiche, associazioni di categoria), per giungere alla definizione di progetti integrati. In questa linea saranno intensificate le azioni che, partendo dalle infrastrutture del territorio quali l'Aeroporto di Cuneo - Levaldigi, generano positive relazioni turistiche in località complementari per stagionalità e vocazione turistica (Cagliari, Trapani, Londra).

Proseguiranno i **finanziamenti rivolti alle imprese**, mediante l'approvazione di specifici bandi volti a favorire l'introduzione di nuove tecnologie (di informatica o wi-fi) nella gestione delle strutture. Analogamente, saranno mirate al miglioramento degli standard qualitativi delle strutture turistiche e ricettive cuneesi, le azioni che si

imposteranno nel 2012 attraverso il progetto **Marchio di qualità dell'ospitalità italiana** promosso da Isnart, società del sistema camerale.

L'ente camerale proseguirà infine nel supportare concretamente lo sviluppo della rete commerciale di prossimità, attraverso il sostegno dei **centri commerciali naturali** e mediante la partecipazione all'operatività dei **Distretti del commercio di Cuneo e di Alba - Bra**.

**Obiettivo dirigenziale:**

*n. B/2 – Dirigente area sostegno del mercato*

*Valutazione della Customer satisfaction dei nuovi criteri introdotti dal regolamento camerale per la gestione dei contributi alle imprese*

**Obiettivi posizioni organizzative:**

*n. II/ML - Gestione dei contributi: semplificazione e coordinamento procedure alla luce del nuovo regolamento*

**Progetti di miglioramento del servizio n. 1 e 15**

*n. 1 - Consolidamento procedure per la gestione dei contributi e sviluppo iniziative a sostegno delle imprese provinciali*

*n. 15 - Gestione Piano dei controlli su alcuni vini DOP provinciali*

## Area strategica 1 – COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

Obiettivo: Attuare la semplificazione amministrativa

### Piani operativi:

Gli obiettivi strategici del piano quinquennale vanno declinati, per l'anno 2012, con la necessaria rimodulazione, in base alle mutevoli condizioni del quadro di riferimento, dal punto di vista normativo, economico e locale. Le iniziative devono accompagnare le imprese ad uscire dall'attuale crisi, in una logica di efficienza, che consenta semplificazione e riduzione di oneri, sia finanziari che in termini di dispendio di energie lavorative. Le linee guida del citato programma (riduzione oneri per le imprese, tempestiva attuazione delle norme di legge, azioni di potenziamento dei servizi e degli strumenti informatici) devono complessivamente tendere alla "semplificazione della vita delle imprese".

Uno degli aspetti più qualificanti dovrà essere la promozione del registro imprese, quale strumento di conoscenza commerciale e di semplificazione delle fasi amministrative. L'attuazione dovrà avvenire nei modi seguenti:

- consolidamento delle procedure per la "comunicazione unica", con particolare attenzione al fatto che tutte le incombenze amministrative vengano espletate con pratiche contestuali (meno onerose finanziariamente e più celeri nel tempo d'istruttoria), monitorando con attenzione gli aspetti rilevanti anche per le altre amministrazioni coinvolte,
- inserimento nel procedimento Comunica , a pieno titolo, delle imprese artigiane, secondo le disposizioni regionali e il recente articolo 9bis, introdotto dalla legge n. 106 del 2011;
- piena attuazione delle norme relative al Suap, sia per l'attività svolta verso i Comuni direttamente accreditati sia per quelli con delega alla Camera di commercio,
- grande attenzione alla piena attuazione del CAD (codice di amministrazione digitale);
- implementazione delle procedure informatiche che tendono a ridurre e semplificare gli adempimenti delle imprese, quali lo Starweb (software in grado di dialogare direttamente con il registro imprese e di guidare la compilazione delle pratiche) e della modulistica informatica di vario tipo che permette una compilazione guidata delle pratiche Suap e delle allegate Scia;
- distribuzione puntuale e promozione degli strumenti informatici di base (CNS, business key, carte tachigrafiche, chiavette USB Sistri, ecc.), riducendo i tempi e agevolando le procedure di rilascio/rinnovo, con possibilità di prenotazione della prestazione;
- promozione e potenziamento dei canali d'accesso alle informazioni (telemaco, portale camerale, dell'impresa in un giorno, del registro imprese, ecc.), informando e formando, in modo costante, la potenziale platea di utilizzatori, sia intermediari che imprese stesse;
- flessibilità dell'organizzazione dei singoli uffici dell'area, per erogare i servizi secondo le necessità dei richiedenti, con attività di assistenza tecnico-giuridica presso gli uffici di sportello, prevedendo formazione costante, sia degli addetti camerale che degli utenti, dando atto della primaria importanza del capitale umano e della necessità di implementare continuamente la professionalità.

Altre attività da seguire, con particolare attenzione, saranno:

- seguire con attenzione tutte le azioni amministrative connesse e collegate alle diverse disposizioni riguardanti la stabilizzazione finanziaria, al fine di razionalizzare i procedimenti d'impatto con le imprese;
- dare piena attuazione alla "direttiva servizi", particolarmente nell'ambito delle attività svolte dall'ufficio commercio;

- eseguire le attività relative all'introito del diritto annuale e dell'aspetto sanzionatorio secondo i principi di efficienza, efficacia, trasparenza e tempestività;

- favorire la collaborazione con associazioni imprenditoriali, commercialisti, notai, ecc., nell'ottica della semplificazione amministrativa, anche secondo le previsioni normative relative alle "Agenzie delle imprese";

- favorire, altresì, la collaborazione ed il dialogo con le Pubbliche amministrazioni coinvolte nell'ambito delle pratiche Comunica e con gli Enti locali, coinvolti nell'ambito delle pratiche Suap, nell'ottica della semplificazione e sussidiarietà;

- attenzione e celerità nelle attività certificative, necessarie per i rapporti commerciali verso l'estero (certificati d'origine e carnet ATA), per favorire l'export, e nei depositi di marchi e brevetti, per favorire l'innovazione tecnologica;

- presenza ed attenzione alle attività riguardanti il settore vitivinicolo, per la semplificazione degli adempimenti in materia di controlli.

Infine, a seguito del protocollo d'intesa siglato il 1° marzo 2011 a Reggio Emilia tra alcune Camere di Commercio dal titolo "Le Camere di Commercio contro la criminalità e per la legalità" è stato fissato un percorso comune che verrà sviluppato a partire dal 2012 per l'affermazione di una cultura della legalità e per definire azioni congiunte contro la criminalità.

Per allargare il patto a tutto il sistema camerale, il 3 maggio 2011 è stato istituito un Comitato nazionale. Il Progetto di Unioncamere, che sarà coordinato dal Comitato e attuato da tutto il sistema, vuole agire su tre fronti:

- la governance delle aziende confiscate alle organizzazioni criminali, gestite in modo efficiente in vista del loro futuro reinserimento sul mercato;
- la nascita di nuove imprese per la gestione dei beni confiscati;
- il consolidamento e lo sviluppo di aziende già re-immesse nel circuito economico.

Tra gli obiettivi concreti, saranno prioritari la sinergia con tutte le istituzioni preposte all'ordine pubblico e la sicurezza, le Prefetture in primis, l'impegno di costituire uno specifico fondo di primo intervento nei confronti delle imprese colpite dal fenomeno estorsivo, a patto che queste denuncino gli autori, e la messa a disposizione di tutte le informazioni contenute nel Registro delle imprese.

#### **Obiettivo dirigenziale:**

*C/2 – Dirigente area certificazione anagrafica*

*Riorganizzazione dei processi interni dell'area al fine di adattare le strutture operative esistenti alle modifiche organizzative determinate dalle recenti disposizioni sia in materia vitivinicola che in materia di registro imprese per il perseguimento della massima efficienza operativa degli uffici e contestuale qualificazione delle risorse umane esistenti*

#### **Obiettivo posizione organizzativa (II/RO)**

*Coordinamento degli uffici artigianato, per il progetto sulla modifica e/o cancellazione delle ditte individuali artigiane su segnalazione del d.a., commercio, per riorganizzare l'ufficio a seguito delle Direttive Servizi e della sede di Alba, per i controlli e l'implementazione delle procedure telematiche relative ai certificati di origine, allo sportello assistito e al SUAP/Comunica.*

#### **Obiettivo posizione organizzativa (II/MR)**

*Coordinamento degli uffici di sportello per l'implementazione delle procedure telematiche relative ai certificati di origine, al deposito dei marchi e brevetti, allo sportello assistito e al SUAP/Comunica*

**Progetti di miglioramento del servizio n. 9,10,11,12,13,14**

- 9 - Riorganizzazione attività dell'Ufficio commercio, ai sensi delle normative SUAP/Comunica e di attuazione della Direttiva Servizi
- 10 - Verifica degli indirizzi alternativi presenti in Diana per le imprese della sezione speciale del Registro Imprese
- 11 - Implementazione delle procedure telematiche relative ai certificati di origine, al deposito dei marchi e brevetti, allo sportello assistito e al SUAP/Comunica
- 12 1) Aggiornamento del Registro imprese e cancellazione d'ufficio delle imprese non più operative/irreperibili (DPR 247/2004), in base a segnalazione dell'ufficio diritto annuale (trattandosi di imprese non in regola con il pagamento del diritto)
  - 2) Gestione cancellazione società cooperative disposta da parte dell'Autorità di Vigilanza – Ministero dello Sviluppo Economico (artt. 2545 octiesdecies c.c. e 223 septiesdecies disp.att.c.c.)
  - 3) Evoluzione sicurezza degli strumenti informatici per il registro imprese
- 13 – Cancellazione o modifica sedi ditte artigiane individuali in base agli indirizzi alternativi reperiti dall'Ufficio diritto annuale
- 14 – certificati di origine – informatizzazione procedura di richiesta e organizzazione controlli a campione

## **Area strategica 2 – COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO**

**Obiettivo:** Potenziare le infrastrutture e i trasporti

La linea strategica trova riscontro nell'investimento di risorse che si concretizza in corrispondenza delle partecipazione alla gestione delle infrastrutture aeroportuali della GEAC spa.

### **Piani operativi:**

La carenza infrastrutturale della nostra provincia è nota. In una recente elaborazione realizzata da Uniontrasporti il cuneese si posiziona all'88° posto sulle 103 province italiane. Nonostante l'inevitabile impatto negativo che questa situazione comporta sullo sviluppo economico della nostra provincia, Cuneo si conferma ai vertici della classifica internazionale per il proprio tasso di imprenditorialità.

Per ridurre questo freno alle imprese del territorio, si intende proseguire nelle azioni rivolte a sostenere le grandi infrastrutture.

In particolare si proseguirà nel sostegno all'Aeroporto di Cuneo Levaldigi, così come saranno poste in essere tutte le sinergie e le collaborazioni con altri enti pubblici e attori economici interessati per la realizzazione di una piattaforma logistica integrata e di quelle opere che potranno consentire alle nostre imprese di essere ancora più competitive sui mercati nazionali ed internazionali, o comunque di trarre benefici dalle politiche infrastrutturali realizzate nei territori limitrofi.

Relativamente alla realizzazione di una piattaforma logistica integrale particolare attenzione verrà posta al progetto PASS presso l'area del MIAC in cui si dovrebbe realizzare una piccola piattaforma logistica e ad eventuali altre strutture logistiche da realizzarsi di concerto con l'Amministrazione provinciale, Fingranda spa e la Regione Piemonte.

## Area strategica 2 – COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

Obiettivo: Incrementare la conoscenza dei dati economici a disposizione dell'utenza

### Piani operativi:

#### Informazione economico-statistica

In proposito si evidenzia che il 2012 rappresenta il **150° anno dalla costituzione con regio decreto della Camera di commercio di Cuneo**, e che la prestigiosa ricorrenza porterà gli uffici camerali a dover operare in sinergia per dare visibilità e valore agli avvenimenti più significativi che nei decenni hanno contraddistinto l'operato dell'ente. Allo stesso modo, anche le imprese che nel tempo hanno segnato la storia economica del cuneese, dovranno trovare adeguata evidenza in questa ricorrenza, mettendo a sistema sul territorio il progetto promosso nel 2011 da Unioncamere attraverso il **registro delle imprese storiche**.

Proseguirà anche nel 2012 la pubblicazione della rivista **CN Economia** (5 numeri all'anno, stampati in oltre 84.000 copie e inviati a tutte le imprese iscritte al Registro imprese e ai professionisti della provincia) quale importante strumento di informazione, resa disponibile in versione cartacea e pubblicata integralmente on line sul sito internet camerale.

Nel rispetto delle normative di contenimento della spesa pubblica, con particolare riguardo alla **spesa per studi e pubblicazioni**, l'ente camerale intende privilegiare la diffusione in versione informatica (DVD o chiavetta USB) delle proprie pubblicazioni, per potenziarne successivamente la diffusione tramite l'inserimento sul proprio sito internet.

Anche il tradizionale **Rapporto dell'economia**, sarà così realizzato prioritariamente su supporti informatici, integrato con rappresentazioni cartografiche dei dati e approfondimenti specifici per settore, grazie ad una rete di rapporti che coinvolge nel lavoro di redazione i soggetti titolari dei dati pubblicati (Osservatorio regionale del mercato del lavoro, Associazioni di categoria, Regione, Provincia...).

In questa linea proseguirà la realizzazione di una **newsletter economico-statistica on line, Cuneo in cifre news**, avviata nel mese di 2010 per dare visibilità ai principali dati economici rilevati dall'osservatorio privilegiato del sistema camerale (movimento anagrafico delle imprese, commercio estero, indagini congiunturale sull'andamento dell'industria manifatturiera locale, indice Istat...etc).

Proseguiranno gli aggiornamenti del portale **Starnet** relativamente alle diverse banche dati statistiche e analogamente proseguirà il lavoro di aggiornamento del patrimonio bibliotecario dell'ente, attraverso la **catalogazione informatizzata** dei testi per favorirne l'accessibilità da parte dei potenziali fruitori (ricercatori, studenti, universitari, ...).

#### *Progetto di miglioramento del servizio*

*n. 2 Revisione e ampliamento listino prezzi camerale*

*n. 3 Strutturazione e pianificazione di documenti e fogli elettronici con open office*

## Area strategica 2 – COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

Obiettivo: Valorizzare l'istruzione e favorire l'occupazione

### Piani operativi:

Il mercato del lavoro è stato pesantemente segnato dalla crisi mondiale, ed è sicuramente quello con maggior ritardo fa intravedere segnali di ripresa. Sono soprattutto le categorie più deboli quelle verso le quali potrà essere indirizzata l'azione di sostegno della Camera di commercio, in sinergia con gli attori del territorio (Provincia, Osservatorio del mercato del lavoro, Sindacati, ...).

In questo ambito, così importante per lo sviluppo di un territorio in quanto rivolto alle risorse umane che lo contraddistinguono, sarà necessario coagulare le diverse azioni che negli anni l'ente camerale ha intrapreso, per ricondurle ad un approccio sistematico e organico, potenziandone l'efficacia.

Le azioni del 2012 dovranno così contemperare:

- le azioni rivolte alle nuove imprese, in collaborazione con gli sportelli creazione impresa gestiti dalla Provincia di Cuneo e in accordo con le associazioni di categoria e i confidi;
- le attività indirizzate alle donne, grazie alle molteplici iniziative programmate dal Comitato imprenditoriale femminile per promuovere le pari opportunità negli ambienti imprenditoriali;
- le iniziative destinate ai giovani studenti, attraverso il coinvolgimento del mondo della scuola:
  - o con la nuova edizione del premio "scuola, creatività e innovazione", rivolto ai giovani iscritti nelle scuole superiori o nei centri di formazione professionale della provincia con l'obiettivo di avvicinare le nuove generazioni al pensiero creativo e all'idea di impresa;
  - o con specifici progetti di alternanza scuola-lavoro, grazie alla partecipazione ai progetti sul nuovo Fondo di perequazione proposto da Unioncamere come iniziativa di sistema;
  - o con la messa a valore degli strumenti realizzati in ambito nazionale da Unioncamere sull'orientamento dei giovani al lavoro (POLARIS e Jobtel);
  - o con la nuova edizione della Carta studenti, progetto che si propone di educare i giovani studenti ad un consumo più responsabile, grazie a circuiti di sconti loro proposti dagli esercizi commerciali e artigiani aderenti.

Proseguirà inoltre nel 2012 la diffusione delle opportunità offerte ai lavoratori occupati e agli imprenditori da una formazione qualificata, di livello universitario, attraverso Universitas Mercatorum.

Analogamente, le risorse camerale saranno utilizzate per rendere sempre più puntuali le analisi realizzate da Unioncamere e autorizzate dal Ministero del Lavoro attraverso l'indagine Excelsior sulle dinamiche occupazionali in ambito nazionale, regionale e provinciale. I risultati di tali analisi, ormai disponibili a cadenza trimestrale,

opportunamente articolati e commentati, dovranno trovare adeguata diffusione in ambito locale per essere di supporto a quanti si occupano di programmazione e di formazione.

L'ente camerale assicurerà anche nel 2012 il proprio sostegno finanziario alle iniziative formative realizzate dalle associazioni di categoria e dalle agenzie formative loro collegate o comunque accreditate, mediante il finanziamento di bandi per la formazione a favore delle imprese. Il sistema di gestione dei bandi, monitorato costantemente in collaborazione con i referenti delle associazioni imprenditoriali, ha ormai raggiunto una cadenza semestrale che consente di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, indirizzandole agli ambiti di maggior interesse per le imprese, al fine di valorizzare la formazione tecnica e la qualificazione professionale del capitale umano.

## **Area strategica 2 – COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO**

**Obiettivo:** Garantire la regolazione del mercato

### **Piani operativi:**

Nel marzo 2012 è prevista l'entrata in vigore dell'ultima tranche prevista dal d.lgs 28/2010, con l'obbligatorietà della mediazione, prima di adire al giudice ordinario, anche nelle controversie relative a RCAuto e condominio.

Le attività di riorganizzazione avviate nel 2011 con la costituzione di ADR Piemonte dovranno così essere messe a regime e strutturate nell'ufficio camerale a cui saranno peraltro affidate le molteplici incombenze a tutela del consumatore, in sinergia con gli uffici ispettivo e metrico.

Nel 2012 tali sinergie tra i tre ambiti dovranno tradursi in un reciproco interscambio di competenze, particolarmente utile considerate le professionalità del personale, peraltro necessario per fronteggiare gli aumentati carichi di lavoro in materia sanzionatoria (a seguito del trasferimento di competenze dalla Regione Piemonte in materia di etichettatura dei prodotti alimentari).

Anche in materia di arbitrato l'ente camerale intende partecipare alle iniziative promozionali attuate dalla Camera arbitrale del Piemonte per diffondere la procedura arbitrale amministrata e farne conoscere i vantaggi, in termini di assistenza fornita dalle segreterie camerale e di costi contenuti, decisamente inferiori rispetto all'arbitrato ad hoc.

Proseguiranno nel 2012 le attività di vigilanza e controllo previste dal Protocollo di intesa sottoscritto nel giugno 2009 tra il Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, in sinergia con gli altri enti del sistema camerale e gli organi preposti alla vigilanza, con gli obiettivi prioritari di generare una maggior consapevolezza nei consumatori e favorire una leale concorrenza delle imprese. Molteplici gli ambiti di azione che saranno interessati: dalla metrologia legale, alla sicurezza dei prodotti, dalle manifestazioni a premio al monitoraggio dei prezzi.

Proseguirà anche il servizio innovativo, introdotto dall'ente camerale nel 2010, a favore delle imprese del settore agro-alimentare per fornire uno sportello di prima assistenza nel difficile e complesso approccio con le normative in materia di etichettatura. Attraverso lo "sportello etichettatura" gli operatori possono confrontarsi gratuitamente con un esperto, per risolvere problemi specifici in materia di sicurezza alimentare ed etichettatura, tramite quesiti on line.

### ***Progetto di miglioramento del servizio n. 4, 5, 6***

*n. 4 – riorganizzazione attività dell'ufficio regolazione del mercato a seguito delle modifiche normative intervenute dopo il d.lgs. 28/2010 (DM 145/2011) ed all'entrata in vigore dell'obbligatorietà per le materie residue ex art. 5 d.lgs. citato a partire da marzo 2012*

*n. 5 – Attività di vigilanza e controllo in ambito metrologico – informatizzazione comunicazioni all'utenza*

*n. 6 – Pratica attuazione protocollo d'intesa MISE – UNIONCAMERE. Riorganizzazione procedimento sanzionatorio.*

## **Area strategica 3 – COMPETITIVITÀ DELL'ENTE**

**Obiettivo: Ottimizzare l'efficienza e la razionalizzazione**

### **Piani operativi:**

L'attività dei servizi interni e di supporto rifletterà quanto richiesto dalle altre aree sulla base del programma pluriennale e della presente relazione previsionale e programmatica per il 2012.

Di particolare rilievo risulterà l'applicazione a regime per la Camera di Commercio del D. Lgs. 150/2009 che comporterà l'adozione di un piano triennale delle performance e una gestione coerente di tutta l'attività di programmazione dell'Ente, di affidamento degli obiettivi ai dirigenti e al personale camerale, di controllo e di valutazione della performance dell'organizzazione e del personale e infine di rendicontazione.

Tale attività che riguarderà tutta l'organizzazione camerale, anche supportata da Unioncamere Nazionale, interesserà soprattutto il personale dell'area dei servizi interni che oltre a ciò dovrà svolgere la normale attività finalizzata a garantire il funzionamento dei servizi.

L'ufficio personale, sulla base delle necessità evidenziate dall'applicazione delle linee programmatiche approvate dagli amministratori, predisporrà e gestirà il fabbisogno annuale del personale e le prospettive di sviluppo in conformità al piano triennale 2010-2012, tenendo conto dei criteri di contenimento e razionalizzazione imposti dalle disposizioni finanziarie ed in conformità con le priorità indicate dal processo di riforma del pubblico impiego in corso di attuazione.

Nel corso dell'anno 2012 occorrerà inoltre elaborare la rilevazione dei fabbisogni per l'approvazione del piano triennale 2013 - 2015 contemperando le stringenti norme finanziarie sul contenimento dei costi con l'esigenza di fornire all'utenza prestazioni sempre più qualificate ed efficienti.

Parimenti, sempre in linea con quanto previsto dall'attività di programmazione dell'Ente Camerale, e con i limiti imposti dalle sempre più restrittive manovre finanziarie, l'ufficio provveditorato predisporrà il piano triennale ed annuale dei lavori pubblici, continuerà a gestire le procedure in economia nel rispetto di pubblicità, trasparenza e rotazione per la scelta dei fornitori e saranno poi svolti tutti gli adempimenti previsti dal d.lgs 81/2008 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" portando avanti anche l'attività formativa.

Non ultimo, nel quadro della razionalizzazione e con specifico riferimento alla spesa per le infrastrutture camerali, proseguirà l'attività volta a contenere la manutenzione ordinaria e straordinaria come previsto dalla vigente normativa, valutando altresì possibili investimenti, dismissioni e riorganizzazione degli spazi esistenti al fine di ridurre le locazioni passive.

Con delibera n. 110 del 4 luglio 2011 l'ente ha aderito all'iniziativa promossa da Unioncamere "Patto dei Presidenti delle Camere di Commercio. Un impegno per l'energia sostenibile" al fine di attuare una politica di risparmio energetico. L'obiettivo dell'amministrazione è perseverare in una costante razionalizzazione delle spese

legate all'energia elettrica, al riscaldamento, alla climatizzazione degli ambienti, etc. per un complessivo contenimento e un'auspicabile riduzione dei costi di gestione mediante piani di miglioramento pluriennali.

Il servizio ragioneria dovrà allineare il piano dei conti al Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici, applicare il regolamento di contabilità e, in collaborazione con il servizio controllo di gestione, dovrà supportare gli amministratori, i dirigenti e i responsabili degli uffici a seguire i dettami che la nuova norma impone all'Ente camerale.

L'ufficio Controllo di gestione collaborerà con l'ufficio personale per l'utilizzo delle nuove funzionalità del programma "Ap\_Performance" con particolare riferimento alla reportistica, analisi della congruità dei dati, individuazione ed analisi di nuovi indicatori da parte delle CCIAA partecipanti al progetto aventi lo scopo di definire un processo di Benchmarking "interregionale" che consenta un confronto obiettivo ed omogeneo tra le diverse realtà camerali

L'ufficio Gestione informatica proseguirà l'impegno teso a garantire l'assistenza sia dell'hardware sia dei software e a porre in essere le azioni di formazione a favore del personale, affinché possa utilizzare correttamente le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie, ottimizzando i risultati con particolare riferimento all'utilizzo della posta certificata e alle nuove tecnologie di comunicazione. In particolare attraverso il costante confronto con Infocamere verranno portate a termine le operazioni di spostamento delle cartelle locali presso i server di Infocamere, il potenziamento delle linee dati e la riorganizzazione delle caselle di posta elettronica.

Proseguirà inoltre l'attività di supporto agli organi camerali svolta dal personale camerale, privilegiando l'utilizzo delle moderne tecnologie informatiche per agevolare l'accesso alle documentazioni camerali di interesse (es. deliberazioni, convocazione, ecc.).

Nel 2012 proseguiranno le attività di costante aggiornamento del sito internet camerale ([www.cn.camcom.it](http://www.cn.camcom.it)) con particolare attenzione alla comunicazione rivolta all'esterno, attraverso il coinvolgimento del personale delle varie aree di attività, al fine di migliorare la qualità del servizio fornito all'utenza e l'aggiornamento dei dati inseriti.

Saranno valorizzate le sinergie tra gli uffici che a vario titolo si occupano di comunicazione (urp per la gestione del sito internet, biblioteca per la redazione del CN Economia e segreteria di presidenza per i comunicati stampa), per potenziare la visibilità all'esterno delle iniziative camerali e garantire sinergia e coerenza della comunicazione istituzionale.

L'area degli organi Istituzionali e quella dei Servizi Interni assorbono complessivamente € 4.970.000,00, corrispondenti al 30% delle risorse di cui, per l'impiego di 31,20 unità un costo del personale di € 1.485.000,00, per spese di funzionamento e di sostegno al sistema camerale € 2.534.000,00 e per accantonamenti vari e ammortamenti € 952.000,00.

**Obiettivo di struttura (A/1): Mantenimento indice generale di equilibrio economico finanziario ex art. 5 D.M. 8.2.2006 inferiore a 35**

**Obiettivo dirigenziale**

n. A/3: Segretario generale

Allineamento della gestione contabile e del personale alla riforma di cui al D.Lgs 150/2009.

**Obiettivo posizione organizzativa (II/DT):**

Allineamento della gestione contabile e del personale alla riforma di cui al D.Lgs 150/2009 – supporto all'obiettivo dirigenziale

**Obiettivo posizione organizzativa (II/AM):**

Ridimensionamento dell'organizzazione: massimi risultati con minimi strumenti

**Progetti di miglioramento del servizio n. 7, 16, 17, 18, 19,20**

7 - Archivio fotografico camerale – condivisione e digitalizzazione

16 - Elaborazione strumenti tecnici ed assistenza agli uffici per la rilevazione dei fabbisogni per il triennio 2013/2015 nell'ottica del contenimento

17 - Ottimizzazione degli strumenti informatici. Potenziamento utilizzo PEC. Nuova procedura gestione atti deliberativi organi camerali e determinazioni dirigenziali/presidenziali (LWA): gestione archivio pregresso e apprendimento nuovi iter procedurali atti amministrativi con conseguente coordinamento, razionalizzazione e supporto a uffici camerali per efficace ed efficiente espletamento funzionalità nuovo applicativo ai fini ulteriore attività di trasparenza dell'attività dell'amministrazione pubblica. Revisione titolario protocollo informatico. Organizzazione supporto uffici per attività tecnico operative e manuali

18 - 5 Ottobre 1862: 150° anniversario della nascita della Camera di commercio di Cuneo. Celebrazioni

19 - Innovazione metodologica di gestione ufficio ragioneria: Utilizzo nuovo software per la gestione delle pratiche di Riassicurazione. Inserimento codici gestionali SIOPE. Sviluppo indicatori controllo di gestione finalizzati al piano della performance. Informatizzazione della gestione delle partecipazioni.

20 - Contenimento dei costi energetici

### 3.4 - Gli obiettivi della dirigenza

L'art. 28 del CCNL 23.12.1999 prevede che alla retribuzione di risultato sia destinata una quota delle risorse complessive non inferiore al 15% del fondo.

L'art. 29 comma 2 del medesimo CCNL prevede che gli enti eroghino la retribuzione di risultato solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze del sistema di valutazione.

Con deliberazione n. 253 del 13.12.2011 concernente il piano annuale di gestione del personale per il 2012 sono stati approvati gli obiettivi dirigenziali ed i progetti di miglioramento per il medesimo anno.

Con deliberazione n. 1 del 13.1.2012 la Giunta, approvando i budget direzionali per l'esercizio 2012, ha definito gli obiettivi per il personale dirigenziale per il medesimo anno ed ha approvato i parametri di valutazione.

Con determinazione n. 13/SG del 13.1.2012 sono stati assegnati ai dirigenti gli obiettivi per il 2012.

La liquidazione della retribuzione di risultato collegata agli obiettivi predetti verrà erogata solo a seguito di verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze del sistema di valutazione ad opera dell'organo di valutazione strategica.

Gli obiettivi approvati con i provvedimenti di cui sopra sono stati trasmessi all'Organismo Indipendente di Valutazione per quanto di competenza. In base all'art. 35 del d.p.r.n. 254/2005, il citato Organismo nell'ambito della sua funzione di supporto alla valutazione strategica, verifica il funzionamento dell'ente sulla base di indicatori di efficacia efficienza e qualità elaborati su standard di calcolo comuni a tutte le Camere di commercio per consentire il confronto. Detta verifica, che si concretizza anche nell'analisi dei rapporti di benchmarking elaborati con le Camere di commercio piemontesi, ottempera, tra l'altro alle disposizioni contrattuali per la dirigenza (CCNL 14.5.2007 - art. 7) che, per gli enti camerali, impongono che la definizione dei criteri generali relativi ai sistemi di valutazione dei risultati di gestione rilevanti ai fini della retribuzione di risultato avvenga anche tenendo conto dell'andamento dinamico degli indicatori di efficienza e qualità derivanti dal sistema di contabilità articolandosi con riferimento a:

- 1) livello di conseguimento obiettivi, prioritariamente quelli connessi al programma annuale, comuni a tutte le posizioni dirigenziali
- 2) obiettivi specifici per ciascuna posizione
- 3) comportamenti organizzativi, considerando in particolare quelli legati allo sviluppo professionale delle risorse umane ed all'attuazione del sistema di valutazione delle stesse.

I tre aspetti di valutazione richiamati dal contratto trovano corrispondenza nella scheda di valutazione approvata con deliberazione n. 264 del 19.12.2011

Sulla sopra richiamata normativa specifica per le Camere di commercio si innesta ora la disciplina del ciclo delle performances di cui al d.lgs. 150/2009 che prevede un percorso procedurale sostanzialmente affine e coerente con l'impostazione già avviata negli enti camerali, come ampiamente dettagliato nella del.n. 398 del 19.11.2010. Il percorso di adeguamento si è implementato con la nomina dell'Organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 14 che subentra al ruolo del Nucleo di valutazione nelle funzioni rivisitate dal decreto di riforma.

La definizione degli obiettivi a livello di budget direzionali costituisce contenuto della programmazione prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009.

### 3.4 Gli obiettivi assegnati al personale dirigente

<b>SEGRETARIO GENERALE</b> Centro di responsabilità: A  Area dei servizi interni	<b>A/1 OBIETTIVO DI STRUTTURA</b>	Mantenimento indice generale di equilibrio economico finanziario ex art. 5 D.M. 8.2.2006 inferiore a 35
	<b>A/2 COORDINAMENTO Obiettivi dirigenti Obiettivi posizioni organizzative Progetti dipendenti area</b>	B/2 – C/2 II/DT – II/AM Nr. 7 - 16 - 17 – 18 – 19 – 20 – 21
	<b>A/3 OBIETTIVO INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE</b>	Allineamento della gestione contabile e del personale alla riforma di cui al d.lgs. 150/2009
<b>DIRIGENTE</b>  Dr.ssa Mellano Centro di responsabilità: B  Area sostegno del mercato	<b>A/1 OBIETTIVO DI STRUTTURA</b>	Mantenimento indice generale di equilibrio economico finanziario ex art. 5 D.M. 8.2.2006 inferiore a 35
	<b>B/1 COORDINAMENTO Obiettivi posizione organizzativa Progetti dipendenti area</b>	II/ML 1 – 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8
	<b>B/2 OBIETTIVO INDIVIDUALE DIRIGENTE</b>	Valutazione della customer satisfaction dei nuovi criteri introdotti dal Regolamento camerale per la gestione dei contributi alle imprese
<b>DIRIGENTE</b>  Dr. Martini Centro di responsabilità: C  Area certificazione anagrafica	<b>A/1 OBIETTIVO DI STRUTTURA</b>	Mantenimento indice generale di equilibrio economico finanziario ex art. 5 D.M. 8.2.2006 inferiore a 35
	<b>C/1 COORDINAMENTO Obiettivi posizioni organizzative Progetti dipendenti area</b>	II/MR – II/RO Nr. 9 - 10 – 11 – 12 – 13 – 14 – 15
	<b>C/2 OBIETTIVO INDIVIDUALE DIRIGENTE</b>	Riorganizzazione dei processi interni dell'area al fine di adattare le strutture operative esistenti alle modifiche organizzative determinate dalle recenti disposizioni sia in materia vitivinicola che in materia di registro imprese per il perseguimento della massima efficienza operativa degli uffici e contestuale qualificazione delle risorse umane esistenti .

## **4 – Piano di Miglioramento**

### **Le azioni per l'attuazione e il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

L'attuazione del Ciclo di gestione della performance è un preciso intento politico e un obiettivo operativo della Camera di commercio di Cuneo. Obiettivo che viene conseguito attraverso la realizzazione di una serie di azioni finalizzate a dotare la Camera di Commercio delle metodologie, delle prassi e delle procedure idonee a supportare un efficiente ed efficace Ciclo di gestione della performance, utilizzando e valorizzando le professionalità operanti nell'ente.

L'attuazione avviene utilizzando:

- Le prassi, le metodologie e le esperienze già maturate dalla Camera di commercio in materia di pianificazione e controllo.
- Le disposizioni e le linee guida contenuti nel d.lgs n. 150 del 2009, coordinato con il DPR. n. 254 del 2005 e nelle delibere emanate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza, e l'Integrità delle Amministrative Pubbliche;
- Le linee guida realizzate all'interno della azioni maturate nel Sistema Camerale e coordinate dall'Unioncamere Nazionale.

Come riportato graficamente nella pagina seguente, il 2012 sarà l'anno in cui il Ciclo di gestione della performance ancora in corso di perfezionamento, sarà informatizzato per essere attuato a regime dal 2013.

#### 4 - Le azioni per l'attuazione e il miglioramento del Ciclo di gestione della performance



## **5 - Allegati tecnici**

Le schede degli obiettivi e dei progetti di miglioramento dei servizi anno 2012