



# **IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

**TRIENNIO 2018 - 2020**

**Allegato alla deliberazione n. 14 del 26.1.2018**

# INDICE

PRESENTAZIONE DEL PIANO.....	3
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE.....	4
1.2 Cosa facciamo.....	9
1.3 Come operiamo.....	11
2. IDENTITÀ.....	18
2.1 L'amministrazione in cifre.....	19
2.2 Mandato istituzionale e missione.....	21
2.3 Albero della performance.....	22
3. ANALISI DEL CONTESTO.....	24
3.1 Contesto esterno.....	25
3.2 Contesto interno.....	32
4. OBIETTIVI STRATEGICI.....	38
RIEPILOGO.....	38
SCHEDE DI DETTAGLIO.....	38
5. OBIETTIVI OPERATIVI.....	44
RIEPILOGO.....	44
6. OBIETTIVI ASSEGNATI A DIRIGENTI E P.O.....	58
7. PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	60
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione.....	61
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria.....	62

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, come introdotto dal D.Lgs. 150/2009 e aggiornato con il d.lgs. n. 74/2017, il Piano della performance costituisce lo strumento attraverso il quale sono definiti gli ambiti fondamentali della misurazione, valutazione e rendicontazione della performance delle amministrazioni pubbliche.

Nella redazione del Piano della Performance 2018 - 2020 si è tenuto conto della riduzione del diritto annuale prevista dall'art. 28 del D.L. 90/2014, che ha fortemente diminuito le risorse che ogni Camera di commercio aveva finora investito in interventi economici di sostegno e in progetti di sviluppo.

La programmazione, inoltre, ha risentito di ulteriori variabili significative, quali le disposizioni finanziarie di contenimento della spesa che impongono la riduzione della consistenza della dotazione organica teorica e di fatto e la riduzione dei costi di funzionamento.

Il Piano, in coerenza con gli altri documenti programmatici per il 2018, è stato conseguentemente articolato nell'ottica di ottimizzare l'efficienza degli strumenti gestionali disponibili confermando il percorso di dialogo con la collettività, nella consapevolezza e nell'impegno di ricercare il miglioramento continuo. Nella redazione del Piano triennale 2018 2020, la Camera di Commercio di Cuneo ha tenuto conto dei seguenti tre principi come richiesto dallo stesso D. lgs. n. 150 del 2009:

- **Qualità:** la programmazione deve 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:** la programmazione deve 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:** la programmazione deve permettere la verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo di pianificazione.

Il documento diventa pertanto 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, essenziali anche nelle attività di prevenzione della corruzione..
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa.

Il piano sistematizza il lavoro realizzato dall'Ente e già formalizzato nei diversi atti di programmazione 2018 e pluriennale nell'ottica di una gestione orientata al risultato. 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.

## 1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

- le caratteristiche organizzative dell'ente (**chi siamo**);
- le principali aree di intervento (**cosa facciamo**);
- le modalità di realizzazione dell'attività (**come operiamo**).

### 1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Cuneo è un ente di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale, come previsto dalla legge n. 580/93 e recente intervento di riforma, di cui al decreto legislativo n. 219/2016.

La Camera di Commercio di Cuneo è amministrata da rappresentanti delle categorie economiche.

E' l'interlocutore delle imprese attive 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.

E' un'istituzione che, accanto alla tradizionale attività amministrativa 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' TRASPARENZA E INTEGRITA'**

**INNOVAZIONE E SEMPLIFICAZIONE**

**BUON ANDAMENTO ED ECONOMICITA'**

## 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 camerali 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 e, da ultimo con il d.lgs n. 23/2010, si è giunti al riordino degli enti camerali, con l'attribuzione di nuove competenze a sostegno dell'economia e a tutela del mercato.

## L'assetto istituzionale e organizzativo

### Presidente

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica cinque anni e può essere rieletto per una sola volta

Rappresenta la Camera all'esterno e indirizza l'attività degli organi amministrativi

### Consiglio

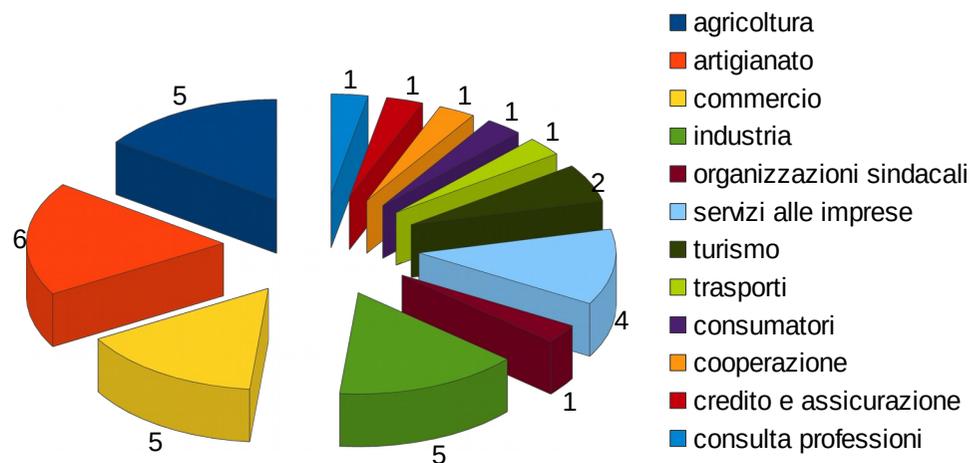
Organo volitivo dell'ente, determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo statuto alla sua competenza

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

## Componenti Consiglio e settori di appartenenza

- DARDANELLO Ferruccio - settore commercio Presidente
- GATTO Marcello - settore agricoltura Vice Presidente vicario
- ANNIBALE Domenico - settore industria
- BIANCHI Enrica - servizi alle imprese
- BONETTO Luciana - settore commercio
- BONGIOVANNI Stefania Maria - settore artigianato
- BRUNETTI Pier Maria Cesare - settore industria
- CARENA Matteo - organizzazioni sindacali
- CARINI Pierpaolo - servizi alle imprese
- CHIAPELLA Luca - settore commercio
- DALMASSO Patrizia - settore artigianato
- DELLA TORRE Aurelia - settore commercio
- DOGLIANI Valentina - servizi alle imprese
- EMANUELE Gabriella - settore industria
- GAI Antonio - settore agricoltura
- GERBOTTO Adriano - liberi professionisti
- GOLA Mauro - servizi alle imprese
- GRIBAUDO Agostino - settore turismo
- LAMBERTI Andrea - settore artigianato
- MARENCO Mirella - settore artigianato
- MARRO Sergio - credito e assicurazioni
- MARTINA Aldo - associazione consumatori
- MASSIMINO Domenico - settore artigianato
- MERLO Amilcare - settore industria
- PASCHETTA Domenico - società in forma cooperativa
- PELAZZA Lauro Ezio - settore agricoltura
- REVELLI Delia - settore agricoltura
- SASSONE Pierino - settore turismo
- SEBASTE Egle - settore industria
- TARDIVO Bruno - settore artigianato
- TOSELLI Matteo – settore trasporti e spedizioni
- VACCHETTI Sergio - settore commercio
- VIAZZI Silvia - settore agricoltura

Composizione Consiglio camerale per settore



**Giunta** Organo esecutivo della Camera di commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal consiglio

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

### **Componenti Giunta e settori di appartenenza**

- **DARDANELLO Ferruccio - settore commercio - componente - Presidente**
- **GATTO Marcello - settore agricoltura - componente - Vice Presidente vicario**
- **ANNIBALE Domenico - settore industria - componente**
- **DALMASSO Patrizia - settore artigianato - componente**
- **GAI Antonio - settore agricoltura - componente**
- **GOLA Mauro - servizi alle imprese - componente**
- **MASSIMINO Domenico - settore artigianato - componente**
- **PASCHETTA Domenico - società in forma cooperativa - componente**
- **SASSONE Pierino - settore turismo – componente**
- **TARDIVO Bruno - settore artigianato – componente**
- **VACCHETTI Sergio - settore commercio – componente**

### **Revisori dei conti**

TAVELLA Sergio – Presidente

BARZELLONI Angelo

SCOCOZZA Francesco Saverio

### **Articolazione e ordinamento degli uffici**

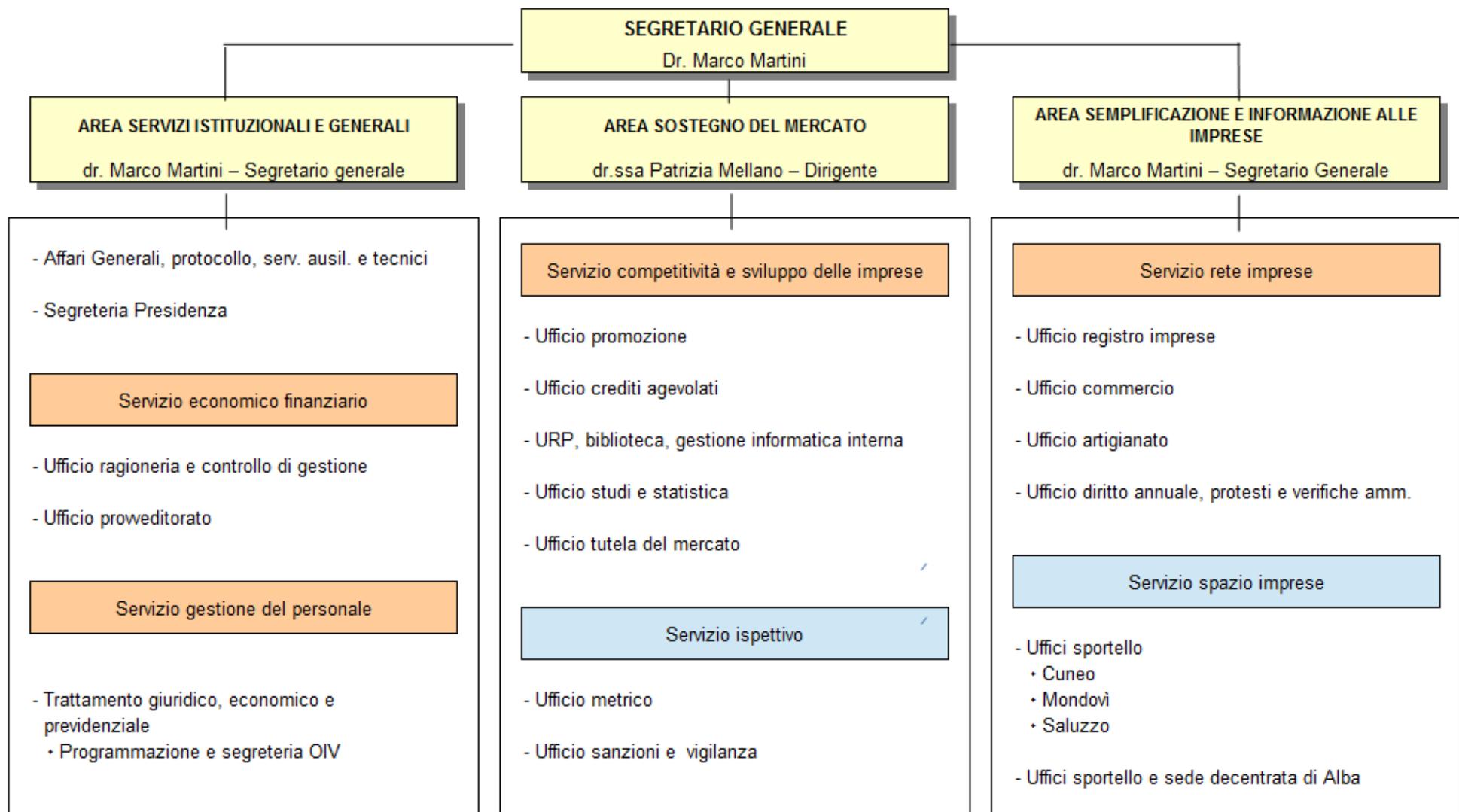
**SEDE PRINCIPALE:** CUNEO Via Emanuele Filiberto, 3

**UFFICI DISTACCATI:** ALBA Piazza Prunotto Urbano n. 9/a

**SALUZZO** Via Fiume n. 9

**MONDOVI'** Via Quadrone n. 1

## ARTICOLAZIONE DELL'ORDINAMENTO DEGLI UFFICI CAMERALI - anno 2018



## 1.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio, secondo le attribuzioni individuate dalla recente riforma (d.lgs. n. 219/2016), svolge sostanzialmente tre tipi di attività :

- **amministrative**: tenuta di registri, albi, elenchi, ruoli nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa. Rientrano in queste attività:

a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;

b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;

-**promozione e informazione economica**: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico ; marketing territoriale; monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale. Rientrano in questo ambito:

d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti, escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL . In particolare detta funzione si declina nei seguenti aspetti:

- la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;

- la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro; il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a

favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;

- il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;
- l'assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 comma 1 lettera b).
- f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile
- g) attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, stipulate compatibilmente con la normativa europea

- **regolazione e controllo del mercato:** composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e consumatori, funzioni di vigilanza, ispezione e verifica, attività sanzionatoria, tutela della proprietà industriale. Rientrano in questo ambito:

- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge.

### 1.3 Come operiamo

La Camera svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale sia direttamente, tramite i propri uffici o gli organismi di propria derivazione che la legge consente di costituire ("sistema allargato"), sia indirettamente, coadiuvata dall'azienda speciale "Centro Estero Alpi del Mare" e dalle Associazioni di categoria. Collabora altresì con altre istituzioni locali del territorio.

La Camera di commercio di Cuneo costituisce in sostanza un sistema di governance integrata affermandosi 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 istituzionale potenzia l'azione ottimizzando la destinazione 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.

### Il sistema camerale

Uno dei principali elementi caratterizzanti le Camere di commercio è 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 camerale ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Il **Sistema camerale** che attualmente è oggetto del percorso di riforma avviato dal DL 90/2014 convertito nella legge 114/2014, prevedeva in origine una rete composta da 105 CCIAA (delle quali alcune già accorpate in tempi recenti, altre in corso di accorpamento in attuazione della legge 124/2015), 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 (anche queste in corso di revisione, riduzione e accorpamento).

**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**, inserite nell'elenco delle Amministrazioni Pubbliche redatto dall'ISTAT ai sensi dell'art. 1 comma 3 della legge 31.12.2009, n. 196, tra le amministrazioni locali, 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'instaurazione 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

L'**Azienda Speciale "Centro Estero Alpi del Mare"** é 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 per 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.

## La collaborazione con le Istituzioni locali

La CCAA di Cuneo contribuisce allo sviluppo del Sistema Economico Provinciale agendo in sinergia con gli attori istituzionali locali e condividendo con questi una strategia unitaria, per condurre una gestione integrata che si fonda su una realtà negoziale.

Iniziativa	Ente promotore	Enti partecipanti
Tavolo assistenza alle imprese in materia di l'internazionalizzazione	Regione Piemonte	Unioncamere Piemonte, Camere di commercio piemontesi, Ceipiemonte, CEAM
Progetti europei	Camera di commercio	Regione Piemonte, Provincia di Cuneo, Comune di Cuneo, organismi pubblici e privati, Università e centri di ricerca italiani e francesi e di altri paesi comunitari
Tavolo di promozione turistica	Camera di commercio	Provincia di Cuneo, Atl di Cuneo e Atl Langhe e Roero, Associazioni di categoria, Consorzi turistici, Associazione turismo Outdoor, e Aeroporto Cuneo Levaldigi
Tavolo per l'erogazione di contributi alle pmi	Camera di commercio	Associazioni di categoria
Tavolo per sostenere l'accesso al credito delle pmi	Camera di commercio	Confidi operanti in provincia di Cuneo, Fondazioni bancarie, Istituti di credito
Sportello di creazione impresa	Provincia di Cuneo	Camera di commercio, Associazioni di categoria, Confidi, Unioncamere Piemonte Regione Piemonte
Progetto ImpresaConGaranzia: Riassicurazioni sulle garanzie concesse dalle Cooperative di Garanzia alle imprese operanti in Provincia di Cuneo	Fondazione CRC	Creditagri, AscomFidi Lanche Roero, Confartigianato Fidi Cuneo, Co.G.Art. Piemonte, Ascomfidi nord ovest, Italiacomfidi, Confidi Sistema, Cooperfidi Italia, Confapifidi
Piemonte Agriqualità	Regione Piemonte	Camera di commercio, Provincia Cuneo, Centro di ricerca Agrifood, Agrion, ass. categoria e consorzi, Regione Piemonte
Tavolo del mercato del lavoro	Fondazione CRC	Camera di commercio, Provincia di Cuneo, Osservatorio regionale mercato del lavoro, Caritas, Ufficio scolastico provinciale
Tavolo dell'innovazione agroalimentare	Unioncamere Piemonte	Camera di commercio, Associaz. categoria, Agrifood, Università e Politecnico, Centri di ricerca
Cluster legno	Regione Piemonte	Città metropolitana Torino, Environment Park, Dipartimento Architettura Politecnico Torino, Confindustria, Scuole San Carlo, CCAA Cuneo.
Rete Nazionale degli "Sportelli per l'imprenditoria giovanile"	Unioncamere Nazionale	Enti camerali
Tavolo provinciale Welfare	Camera di commercio	CISEM, Provincia di Cuneo, Consorzi socio sanitari ASL
Laboratorio DONNA	Comune di Cuneo	Camera di commercio (CIF), associazioni di categoria
IO LAVORO	Comune di Cuneo	Associazioni di categoria, Camera di commercio e agenzie del lavoro

Patto locale a sostegno degli insediamenti universitari in provincia di Cuneo per l'immissione in ruolo di 30 docenti ricercatori	Associazione per gli insediamenti universitari	Provincia 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
Carta studenti	Camera di commercio	Provincia di Cuneo – Associazioni commercianti e artigiani – Ufficio scolastico provinciale – Consulta degli studenti - Ministero dell'Istruzione
Gruppo di lavoro per alternanza scuola lavoro, tirocini e stage	Camera di commercio	Provincia di Cuneo – Associazioni di categoria – Ufficio scolastico provinciale – Istituti scolastici e Centri di formazione professionale, Dirigenti scolastici, Enti locali.
Tavolo sui contratti tipo locali	Camera di Commercio	Associazioni di categoria e consumatori, Unioncamere Piemonte
Tavolo nazionale sui contratti tipo	Unioncamere Roma	CCIAA Cuneo e altri Enti camerali, Antitrust, Associazioni di categoria e consumatori
Prezzario opere edili e impiantistica	Camera di commercio	Regione Piemonte - Provincia di Cuneo – Ordini e collegi professionali ingegneri, architetti, periti industriali laureati e geometri – associazioni di categoria industriali, artigiani e commercio
Gruppo di lavoro per la determinazione dei prezzi dei vini	Camera di commercio	Associazioni di categoria, Organismi dei produttori
Tavolo COMUNICA	Camera di commercio	Agenzia entrate – INPS - INAIL
Gruppo Qualità Registro Imprese	Unioncamere Roma	Tutte le Camere di commercio
Progetto tutela marchio industriale	Ministero Sviluppo Econ. – Unioncamere	Camere di commercio italiane
Progetto SVIM – Vigilanza attività ispettive e metrologiche	Ministero Sviluppo Econ. – Unioncamere	Camere di commercio – Laboratori accreditati
Informatizzazione procedimento trasmissione pratiche SUAP	Unioncamere ed Infocamere	Comuni in delega
Trasmissione procedure concorsuali	Unioncamere ed Infocamere	Tribunali
Gestione ruoli esattoriali	Unioncamere ed Infocamere	Equitalia
Comitati provinciali antiusura, per l'immigrazione e per deposito veicoli sequestrati	Prefettura	Prefettura, CCIAA di Cuneo, Regione Piemonte, Provincia, Comuni, ASL, Consorzi S.A., associazioni di categoria, Sindacati, Enti e organismi pubblici e privati.
Comitato provinciale autotrasportatori	Provincia di Cuneo	Provincia di Cuneo
Polo piemontese del sistema bibliotecario nazionale	Regione Piemonte	Camera di commercio, Comuni, Istituzioni di ricerca, Enti pubblici e privati
Commissione comunale prezzi	Comune di Cuneo	Camera di commercio, Associazioni di categoria, Sindacati

## Il sistema delle partecipazioni

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

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la CCIAA di 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.

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'attuale quadro normativo e in particolare dal D.Lgs. 175/2016 e successive modificazioni, in base al quale con deliberazione di Giunta n. 121 del 26.09.2017, l'Ente Camerale ha effettuato una revisione straordinaria, nel quadro della razionalizzazione delle proprie partecipazioni, valutando quali fossero le partecipazioni da mantenere e quali quelle da dismettere, il cui elenco è qui riportato:

<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>FINALITA'</b>	<b>Quota % di partecipazione</b>	<b>Esito revisione straordinaria (D.Lgs 175/2016 e D.lgs 190/14) Delib. n. 121 del 26/09/2017)</b>
AUTOSTRADA ALBENGA-GARESSIO-CEVA S.P.A.	Realizzazione autostrada Albenga-Garessio-Ceva	1,52	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
AZIENDA TURISTICA LOCALE DEL CUNEESE-VALLI ALPINE E CITTA' D'ARTE S.C.R.L.	Realizzazione di iniziative per la valorizzazione delle risorse turistiche locali	5,82	Mantenimento
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.	Gestione mercato telematico dei prodotti agricoli, ittici e agroalimentari	0,64	Mantenimento
CENTRO ESTERO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE -CEIPIEMONTE SCPA	Diffusione cultura economica piccole e medie imprese sui mercati internazionali	6,99	Mantenimento
CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA -DINTEC SCRL	Progettazione e realizzazione di interventi per l'innovazione tecnologica	0,12	Mantenimento
ENTE TURISMO ALBA, BRA, LANGHE E ROERO SCRL	Promozione dell'interesse economico commerciale dei soci	1,75	Mantenimento
FINGRANDA s.p.a.	Attività di promozione per lo sviluppo economico della provincia di Cuneo	6,98	Razionalizzazione, fusione della società per incorporazione in altra società
FINPIEMONTE s.p.a.	Gestione fondi regionali e comunitari	0,005	Mantenimento
FINPIEMONTE PARTECIPAZIONI s.p.a.	Gestione di partecipazioni in società o altri enti	0,01	Razionalizzazione, recesso dalla società
FONDAZIONE CASTELLO DI MOMBASIGLIO s.c.r.l.	Gestione culturale, storica, turistica e scientifica del Castello di Mombasiglio	20	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
G.A.L. MONGIOIE s.c.r.l.	Programmazione e realizzazione interventi per sviluppo sociale ed economico del territorio	17,24	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
G.A.L. TRADIZIONE DELLE TERRE OCCITANE s.c.r.l.	Programmazione e realizzazione interventi per sviluppo sociale ed economico del territorio	5,3	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
G.A.L. VALLI GESSO, VERMENAGNA E PESIO LEADER s.c.r.l.	Programmazione e realizzazione interventi per sviluppo sociale ed economico del territorio	9,92	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
C OUTSOURCING s.c.r.l.	Gestione di attività immagazzinamento e movimentazione archivi cartacei e riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici	0,40	Mantenimento
INFOCAMERE	Gestione informatica CCIAA	0,65	Mantenimento
ISNART – ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE s.c.p.a.	Attività di ricerca e studio sul turismo	0,33	Mantenimento
JOB CAMERE s.r.l.	Fornitura professionale di mano d'opera a tempo indeterminato e a termine	0,44	Liquidazione
LANGHE MONFERRATO ROERO s.c.r.l.	Programmazione e realizzazione di interventi a favore dello sviluppo sociale ed economico del territorio	0,17	Razionalizzazione, recesso dalla società

DENOMINAZIONE	FINALITA'	Quota % di partecipazione	Esito revisione straordinaria (D.Lgs 175/2016 e D.lgs 190/14) Delib. n. 121 del 26/09/2017)
LANGHE ROERO LEADER s.c.r.l.	Promozione di attività econ.-commerciali settore turismo e servizi terziari	4,61	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
M.I.A.C. MERCATO INGROSSO AGROALIMENTARE CUNEO s.c.p.a.	Gestione mercato ingrosso agro – alimentare di Cuneo	8,04	Razionalizzazione , fusione della società con altra società
P.L.I.M. PIATTAFORMA LOGISTICA INTERMODALE MEDITERRANEO s.r.l.	Attività di studio, promozione, realizzazione e gestione di un progetto di piattaforma logistica intermodale cuneese	50	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
RETECAMERE Sc.r.l. in liquidazione	Promozione, coordinamento e realizzaz. attività e servizi per valorizzare e sviluppare progetti, assistenza tecnica, consulenza, formazione, comunicazione e sistemi informativi prevalentem.con sostegno azione sistema delle camere di commercio.	1,03	Liquidazione
SI CAMERA – SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.r.l.	Studi, ricerche, iniziative progettuali e manifestazioni di qualsiasi genere, servizi di assistenza e supporto tecnico-specialistico, oltre che di affiancamento operativo	0,12	Mantenimento
SMARTERA	Promozione e sviluppo ecosistemi locali attraverso strategie bottom-up di partenariato pubblico/privato	9,09	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
SOCIETA' DI GESTIONE AEROPORTO DI CUNEO - LEVALDIGI GEAC spa	Gestione infrastrutture aeroportuali	50,01	Mantenimento con azioni di razionalizzazione della società
SOCIETA' PER LA CERTIFICA.QUALITA' AGROALIMENTARE – AGROQUALITA' spa	Realizzazione di un sistema di certificazione dei prodotti agricoli	2,87	Mantenimento
TECNOGRANDA s.p.a.	Attività di progettazione e sviluppo dei servizi alle imprese della provincia di Cuneo	7,03	Razionalizzazione, messa in liquidazione della società
TECNOSERVICECAMERE s.c.p.a.	Attività di assistenza e consulenza nei settori tecnico-progettuali, studi di fattibilità, assistenza finalizzata alla gestione di patrimoni immobiliari	0,56	Mantenimento
UNIONTRASPORTI s.c.r.l.	Realizzazione obiettivi di razionalizzazione efficienza e funzionalità settore trasporti	0,26	Razionalizzazione, recesso dalla società

Sulla base del provvedimento citato, così come riportato nel dettaglio, si è deliberato quanto segue:

mantenimento	12
mantenimento con azioni di razionalizzazione	9
fusione	2
liquidazione	3
recesso	3
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>

## **2. IDENTITÀ**

In questa sezione sono contenute informazioni utili a tracciare un profilo sintetico della Camera di commercio, evidenziando i principali elementi che ne caratterizzano l'organizzazione, il mandato istituzionale e la missione e sintetizzando graficamente i principali obiettivi che ci si prefigge di raggiungere nel triennio successivo.

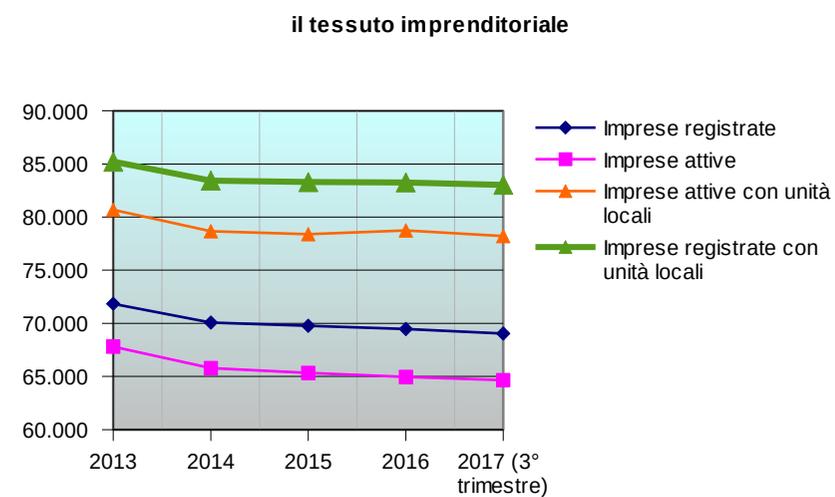
## 2.1 L'amministrazione in cifre

### Il tessuto imprenditoriale

	2013	2014	2015	2016	2017 (III trim.)
Imprese registrate (*)	71.845	70.070	69.758	69.470	69.040
Imprese attive (*)	67.799	65.773	65.321	64.959	64.652
Imprese attive con unità locali (**)	80.682	78.656	78.379	78.744	78.203
Imprese registrate con unità locali (**)	85.215	83.432	83.298	83.255	83.036

(\*) fonte Movimprese

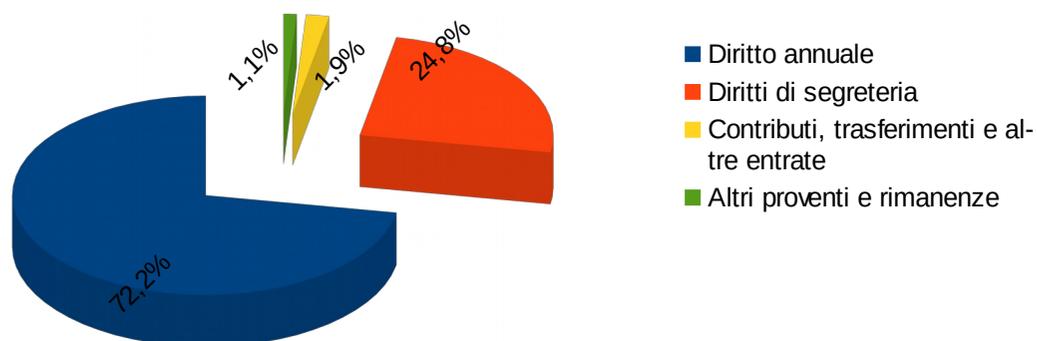
(\*\*) fonte stock view



## Composizione dei proventi della gestione corrente

Proventi correnti	Esercizio 2011	Esercizio 2012	Esercizio 2013	Esercizio 2014	Esercizio 2015	Esercizio 2016
Diritto annuale	€ 12.473.087,23	€ 12.450.764,35	€ 12.321.102,95	€ 12.076.343,60	€ 7.788.521,19	€ 7.200.187,05
Diritti di segreteria	€ 2.626.751,10	€ 2.592.943,32	€ 2.677.206,72	€ 2.639.745,73	€ 2.492.804,59	€ 2.469.656,54
Contributi, trasferimenti e altre entrate	€ 876.429,49	€ 1.004.715,75	€ 828.545,95	€ 620.816,67	€ 521.134,40	€ 190.828,95
Altri proventi e rimanenze	€ 1.109.113,60	€ 226.413,00	€ 26.212,39	€ 87.504,66	€ 113.102,07	€ 110.087,61
<b>TOTALE</b>	<b>€ 17.085.381,42</b>	<b>€ 16.274.836,42</b>	<b>€ 15.853.068,01</b>	<b>€ 15.424.410,66</b>	<b>€ 10.915.562,25</b>	<b>€ 9.970.760,15</b>

Composizione dei proventi della gestione corrente



## **2.2 Mandato istituzionale e missione**

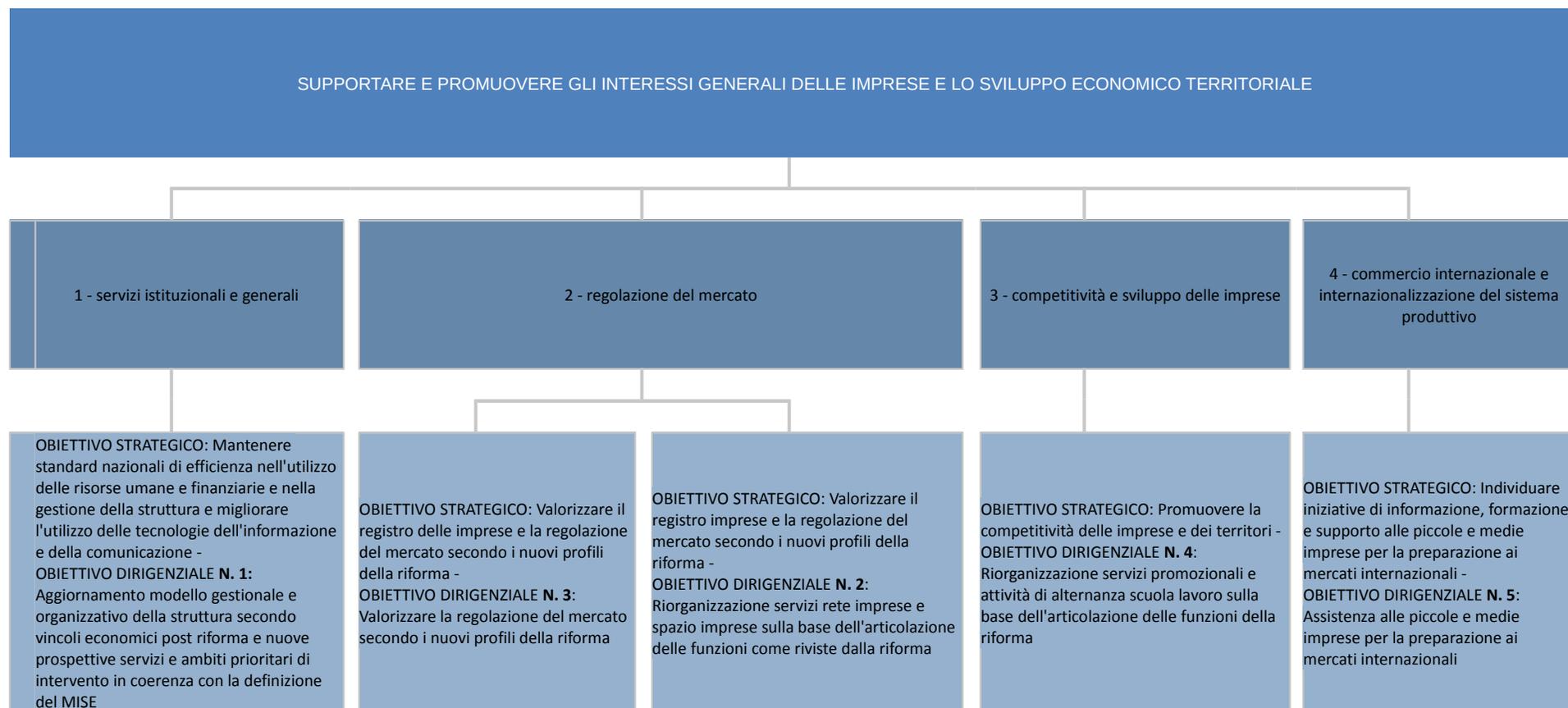
### **MANDATO ISTITUZIONALE**

La Camera di Commercio di Cuneo, secondo quanto stabilito dagli articoli 1 e 2 dalla L.580/93, come codificata dal D.Lgs. n. 23/2010 e confermata dal d.lgs. n. 219 del 25.11.2016, svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

### **MISSIONE**

Supportare e promuovere gli interessi generali delle imprese e lo sviluppo economico territoriale.

## 2.3 Albero della performance



**06 PO** - Attività di allineamento dei sistemi di gestione per incrementare gli ambiti operabili in ottica di sistema. Mantenimento dei livelli di contenimento dei costi di funzionamento e del personale

**09** - Corretta contabilizzazione progetti digitalizzazione, orientamento al lavoro e turismo e cultura, Ecobati 2018 gestiti in contabilità separata. Revisione straordinaria e razionalizzazione partecipazioni Revisione straordinaria gare di appalto compresi contratti area informatica e progetti straordinari cablaggio e eco-bati. Razionalizzazione spazi sede. Rilevazione attività Kronos

**10** - Iniziative di supporto ai responsabili degli uffici e al personale nel percorso di transizione al nuovo ruolo camerale previsto dalla riforma e nel mantenimento del consolidato regime di contenimento degli oneri

**11** - Fruibilità digitale della documentazione di Giunta e Consiglio per le riunioni degli Organi istituzionali e potenziamento comunicazione interna ed esterna tramite "agenda digitale"

**15** - Proseguire le attività di vigilanza in materia di metrologia legale, sicurezza e conformità dei prodotti e di controllo sulle dichiarazioni sostitutive, intensificando la comunicazione rivolta alle imprese e agli operatori

**07 PO** - Mantenimento ed eventuale miglioramento (valore medio) dello standard di evasione delle pratiche in situazione di carenza occupazionale, assicurando inoltre assistenza diretta agli utenti per svariate problematiche, per la costituzione delle s.r.l. startup innovative e per le attività inerenti i contratti di rete, tenuto in considerazione – fra l'altro – il notevole aumento delle fasi delle procedure concorsuali da iscrivere al registro imprese.

**12** - Miglioramento della qualità del registro imprese, con intervento sulle PEC non valide, in particolare quelle non univoche riferite a studi di commercialisti o intermediari. Potenziamento delle strategie di recupero risorse camerali con segnalazione alle imprese di irregolarità nel versamento del diritto annuale.

**13** - Verifica dinamica, anche con predisposizione di uno sportello assistito per l'invio telematico delle relative pratiche, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di agenti e rappresentanti di commercio. Verifica dinamica, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di meccanica-motoristica ed elettrauto; - imprese assoggettabili alla procedura prevista dal D.P.R. 247/2004.

**14** - Supporto all'innovazione digitale delle imprese, potenziamento dei servizi di digitalizzazione, con particolare riferimento all'organizzazione e strutturazione dei P.I.D. (Punti Impresa Digitale)

**08 PO** - Sostegno competitività e qualificazioni delle Piccole Medie Imprese anche attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico

**16** - Realizzazione di alternanza di qualità e supporto all'incontro scuola/impresa e domanda/offerta di lavoro attraverso il RASL e il sistema Excelsior

**17** - Sostegno alla competitività delle imprese e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico della provincia cuneese

### **3. ANALISI DEL CONTESTO**

Si illustrano di seguito le condizioni di contesto all'interno delle quali la Camera di commercio di Cuneo dovrà operare, evidenziando in particolare i vincoli e le opportunità presentati dall'ambiente esterno di riferimento e i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'organizzazione, anche tenuto conto delle strategie, degli obiettivi e dei programmi da realizzare.

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 2018 – 2020 la suddetta analisi in relazione a:

#### **3.1 Contesto esterno**

Contesto normativo e istituzionale

Contesto economico provinciale

#### **3.2 Contesto interno**

Analisi politica delle risorse umane

Analisi delle risorse economico finanziarie e patrimoniali

ipotesi previsionali

valutazione stato di attuazione programma pluriennale

## 3.1 Contesto esterno

### Contesto normativo

L'attuale processo di riforma della Pubblica Amministrazione nel suo complesso, che intende modernizzare gli apparati burocratici nazionali e locali secondo logiche ispirate all'incremento dei livelli di competitività dell'intero sistema Paese e ad una più marcata prospettiva aziendalistica nell'agire pubblico, coinvolge direttamente il sistema delle Camere di Commercio italiane.

A incidere sul Sistema delle Camere di Commercio è stato innanzitutto il Decreto 90/2014, che all'art. 28 ha sancito che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35 per cento, per l'anno 2016, del 40 per cento e, a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento e inoltre la ridefinizione, in capo al Dicastero dello sviluppo economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Con il D.M. 22/5/2017 il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato, in base all'art. 18 comma 10 della legge 580/1993, l'incremento dal 2017 della misura del diritto annuale del 20% in relazione al finanziamento di programmi e progetti condivisi con le Regioni e rilevanti nel quadro delle politiche strategiche nazionali.

E' comunque venuta meno una cospicua parte delle entrate finanziarie di cui attualmente questo Ente può beneficiare.

Dal punto di vista delle competenze, in base all'art. 10 della legge 124/2015 e al relativo decreto attuativo n. 219 del 25.11.2016, le nuove funzioni camerali sono definite come segue:

a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;

b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività

d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;

c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;

d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione

con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;

d bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti. Con riferimento alle funzioni di cui alle lettere d) e d bis) del presente articolo sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

1) la tenuta e la gestione, delle politiche sociali;

2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;

3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;

4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;

f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato;

g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, in particolare negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Dette attività possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento;

2 bis). Fermo restando quanto previsto dall'articolo 18, comma 3, per le attività di cui al comma 1, lettere a), b), c), d), e), numeri 2), 3), 4), g) non possono essere richiesti oneri aggiuntivi alle imprese al di fuori dei diritti di segreteria di cui all'articolo 18.

## **Contesto esterno istituzionale**

La Camera collabora con gli attori istituzionali che operano sul territorio provinciale al fine di mettere in piedi politiche e strategie tese a valorizzare al meglio le risorse dell'Ente a favore dello sviluppo delle imprese. In particolare, negli anni scorsi si sono instaurati rapporti di collaborazione con Unioncamere regionale, Camere di commercio italiane all'estero, Regione Piemonte, Enti locali, ordini professionali, Comitati e Associazioni di Categoria, Fondazione, Confidi, Organismi regionali per giustizia alternativa.

## Contesto esterno economico provinciale

### Dati di sintesi

La provincia di Cuneo si estende per 6.895 kmq nel sud-ovest del Piemonte con una densità di quasi 86 abitanti per kmq, decisamente inferiore alla media piemontese (circa 173 abitanti per kmq).

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 590mila residenti, quasi 70mila imprese registrate e circa 259mila occupati. Il valore aggiunto generato dal sistema economico provinciale ammonta a 16,3 miliardi di euro, il 14% circa di quello piemontese; il livello di ricchezza pro-capite (27.647 euro) risulta superiore a quello medio regionale (26.398 euro).

Le imprese del territorio esportano merci per quasi 7 miliardi di euro, generando un saldo della bilancia commerciale positivo per quasi 3 miliardi di euro. Il sistema bancario è presente sul territorio con 480 sportelli.

#### Indicatori strutturali (2016)

Indicatori	Valori assoluti	Quote % su Piemonte
Popolazione residente (000)	589,1	13,4%
Occupati (000)	258,5	14,3%
Persone in cerca di occupazione (000)	17,4	9,3%
Tasso di occupazione (%)	67,7	
Tasso di disoccupazione (%)	6,3	-
Valore Aggiunto (+)	16.298,8	14,0%
Importazioni di beni dall'estero (+)	4.053,0	13,2%
Esportazioni di beni all'estero (+)	6.945,5	15,6%
Imprese registrate	69.470	15,8%
Tasso di crescita delle imprese (%) (-)	-0,05%	-
Sportelli bancari	480	20,3%
Impieghi bancari (*)	16.426,1	14,6%

(+) valori correnti, milioni di euro

(-) al netto delle cessazioni d'ufficio

(\*) consistenze in milioni di euro al 31 dicembre 2016; i dati si riferiscono al totale della clientela residente escluse le IFM; i dati si riferiscono alla residenza di controparte.

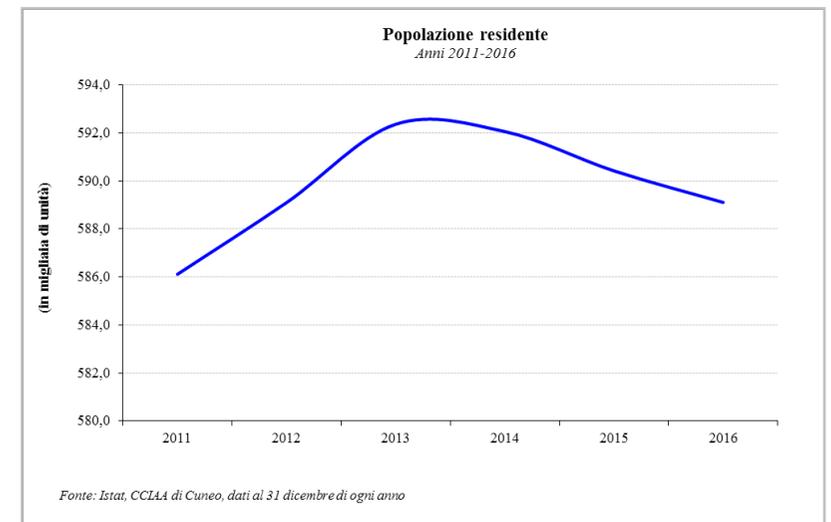
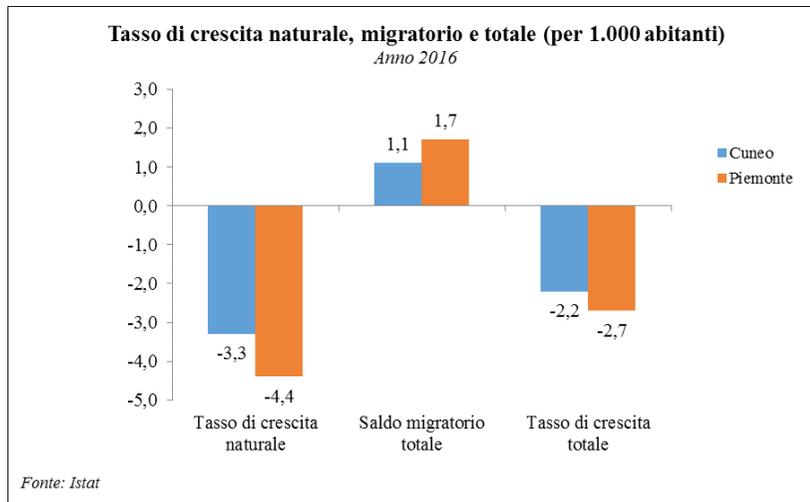
Fonte: Elaborazione Unioncamere Piemonte su dati Istat, InfoCamere, Banca d'Italia

## Popolazione

Al 1° gennaio 2017 la popolazione residente in provincia di Cuneo ammonta a 589.108 unità, più di mille unità in meno rispetto a un anno prima, per un tasso di crescita totale del -2,2%. Tale dinamica è scaturita da un tasso di crescita naturale negativo (-3,3‰) e da un saldo migratorio totale debolmente positivo (+1,1‰). La tendenza appena descritta risulta lievemente migliore rispetto a quella registrata nel 2016 per la regione nel suo complesso. In Piemonte il bilancio demografico del 2016 ha registrato un tasso di crescita totale del -2,7 ‰, frutto di un crescita naturale negativa (-4,4‰) e di un saldo migratorio del +1,7‰.

Nel corso del 2016 si è ulteriormente incrementato l'indice di vecchiaia della popolazione cuneese, salito a 175 dal valore di 172 del 1° gennaio 2016, mantenendosi comunque al di sotto della media regionale (198).

Il territorio provinciale conta, infine, una maggior presenza di stranieri rispetto al Piemonte considerato nel suo complesso: a inizio 2016 sono, infatti, 59.552 gli stranieri residenti in provincia di Cuneo, il 10,1% della popolazione complessiva (in Piemonte la quota è del 9,5%).



## Istruzione e lavoro

Nel corso dell'anno scolastico 2015/2016 il numero degli studenti iscritti nelle scuole dell'infanzia, primarie, secondarie di I e II grado della provincia di Cuneo ammonta complessivamente a 87.663 (compresi gli allievi dei corsi di istruzione e formazione professionale (IeFP) erogati dalle Agenzie formative regionali); di questi, 11.451, pari al 13,4% del totale, sono stranieri. L'incidenza maggiore si rileva nella scuola dell'infanzia (16,4%) e in quella primaria (15,7%).

Nel 2016 le stime Istat registrano una sostanziale stabilità della numerosità degli occupati (+0,6%), che si attestano a quota 259mila. Anche il tasso di occupazione (67,7%) si conferma su valori analoghi a quelli del 2015 (quando si attestava al 67,1%); parallelamente, però, aumenta anche il tasso di disoccupazione, che passa dal 5,3% del 2015 all'attuale 6,3%.

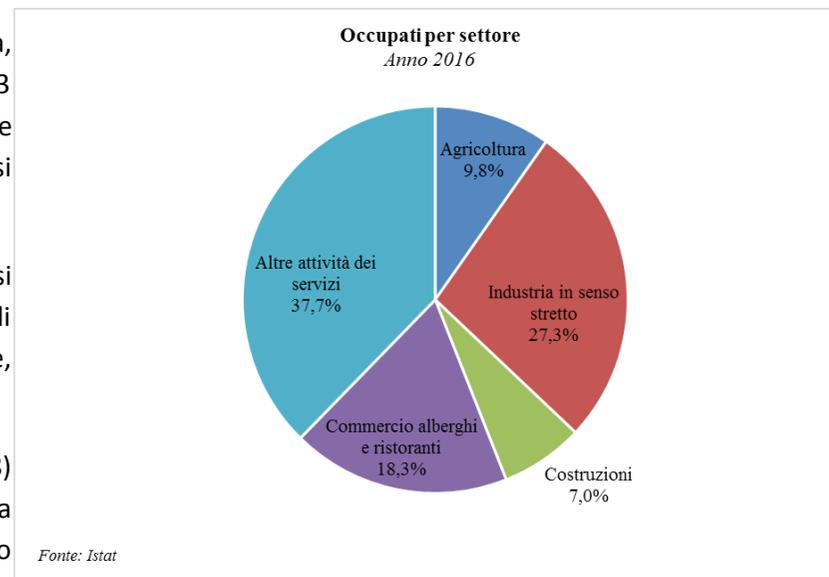
Il confronto tra gli attuali livelli di occupazione e disoccupazione con quelli pre-crisi (biennio 2007-2008) segnala, tuttavia, ancora una certa distanza da questi ultimi: nel biennio 2007-2008, infatti, la provincia di Cuneo annoverava un tasso di occupazione del 68,6%, superiore di 0,9 punti percentuale a quello attuale, mentre il tasso di disoccupazione si attestava al 2,9%, 3,4 punti in meno rispetto al livello del 2016.

## Interscambio commerciale con l'estero

Nel 2016 il valore delle esportazioni cuneesi di merci ha raggiunto i 6,9 miliardi di euro, registrando un decremento rispetto al 2015 (-1,7%). Più contenuto il calo registrato sul fronte delle importazioni, che hanno raggiunto i 4,1 miliardi di euro, per una variazione del -0,2% rispetto al 2015. Il saldo della bilancia commerciale si è portato, così, sul valore di 2,9 miliardi di euro, in lieve diminuzione rispetto ai 3,0 miliardi dell'anno precedente.

La flessione concretizzata nel corso del 2016 dalle vendite cuneesi all'estero rappresenta il frutto di andamenti negativi in tutti i principali comparti dell'export provinciale

Con una quota pari al 30,7% delle esportazioni provinciali, il comparto dei prodotti alimentari e delle bevande ha registrato un calo delle relative vendite



pari all'1,6%. Appaiono, poi, notevolmente ridimensionati rispetto allo scorso anno i trend delle esportazioni di mezzi di trasporto cuneesi, diminuite del 4,1% rispetto al 2015, e della meccanica, scese del 6,4%.

Le vendite all'estero di articoli in gomma e materie plastiche sono tendenzialmente stabili (+0,1%) rispetto al 2015, mentre si rilevano risultati positivi per altri comparti che detengono quote residuali dell'export provinciale: agricoltura, silvicoltura e pesca (+8,3%) e legno e prodotti in legno (+3,1%).

Per quanto concerne i mercati di sbocco, il bacino dell'Ue-28 ha attratto il 68,7% delle esportazioni provinciali, contro il 31,3% dei mercati situati al di fuori dell'area comunitaria. Il risultato complessivo delle vendite cuneesi all'estero è scaturito dalle dinamiche contrapposte esibite nelle due aree: a fronte della considerevole contrazione (-7,7%) registrata sui mercati extra Ue-28, il valore delle esportazioni dirette verso i Paesi Ue-28 è aumentato dell'1,3%.

La debolezza esibita dalle merci cuneesi sui mercati extracomunitari è frutto, in particolar modo, di una pesante flessione delle vendite dirette in Svizzera (-23,1%), Paese che lo scorso anno aveva invece fatto registrare performance brillanti. All'interno dei confini comunitari, si segnalano, invece, le buone performance registrate nei confronti dei principali partner commerciali, Francia (+5,4%) e Germania (+3,9%).

Nel I semestre 2016 la dinamica delle esportazioni cuneesi si è portata sul terreno positivo. In un contesto regionale caratterizzato da una crescita del valore delle vendite oltre confine dell'11,3%, l'export di merci della provincia granda si è, infatti, incrementato del 10,7% rispetto ai primi sei mesi del 2016.

### Turismo

Nel corso del 2016 il territorio della provincia di Cuneo ha accolto l'arrivo di circa 654mila turisti italiani e stranieri. Le 1.744 strutture ricettive dislocate sul territorio hanno ospitato complessivamente più di 1,7 milioni di presenze turistiche, per un incremento del 3,2% rispetto al 2015. A crescere sono state, però, esclusivamente le presenze di turisti italiani (+5,7%), che rappresentano il 61% del totale, mentre il turismo straniero è rimasto sostanzialmente stabile (-0,5%). Il 2016 ha vissuto non solo uno sviluppo della domanda turistica, ma anche dell'offerta: la numerosità delle strutture ricettive è, infatti, aumentata di 57 unità, e i posti letto, oggi 39.787, sono 475 in più rispetto al 2015.

### Dinamica imprenditoriale

Dopo cinque anni caratterizzati da una continua erosione del tessuto imprenditoriale locale, il 2016 restituisce, nel complesso, segnali di stabilità per la provincia di Cuneo. Nel 2016 il Registro imprese della Camera di commercio di Cuneo ha contato 4.111 nuove iniziative imprenditoriali, circa 500 in più rispetto all'anno precedente, e 4.143 cessazioni non d'ufficio di attività preesistenti. Il saldo tra i due flussi è risultato così negativo per sole 32 unità (nel 2015 il saldo risultava pari a -129 unità), traducendosi in un tasso di crescita del sistema imprenditoriale sostanzialmente nullo (-0,05%), in lieve miglioramento rispetto al -0,18% registrato nel 2015. Lo stock di imprese registrate a fine dicembre 2016 presso il registro imprese camerale si porta a 69.470 unità.

La dinamica del tessuto imprenditoriale cuneese si colloca in un contesto regionale caratterizzato da un tasso di crescita del -0,12%.

Tra i settori, le dinamiche più incoraggianti vengono registrate, ancora una volta, dal turismo (+2,37%) e dagli altri servizi (+0,83%), attività che convogliano

rispettivamente il 5,6% e il 21,0% delle imprese locali. Appaiono in ripresa, dopo la pesante contrazione subita nel corso del 2015, le attività agricole, il principale settore di attività delle imprese del territorio, che registrano un tasso di variazione annuale dello stock del +0,44%. Si contraggono, invece, le basi imprenditoriali delle attività commerciali (-0,47%), industriali (-1,02%) e, soprattutto, edili (-1,83%).

Segnali meno incoraggianti provengono, tuttavia, dall'analisi dei dati sulla natimortalità delle imprese cuneesi nei primi tre mesi del 2017, quando il Registro imprese della Camera di commercio di Cuneo ha registrato la nascita di 1.340 nuove iniziative imprenditoriali, a fronte della cessazione di 1.822 attività imprenditoriali preesistenti. Il saldo tra i due flussi è risultato, dunque, negativo per 252 unità.

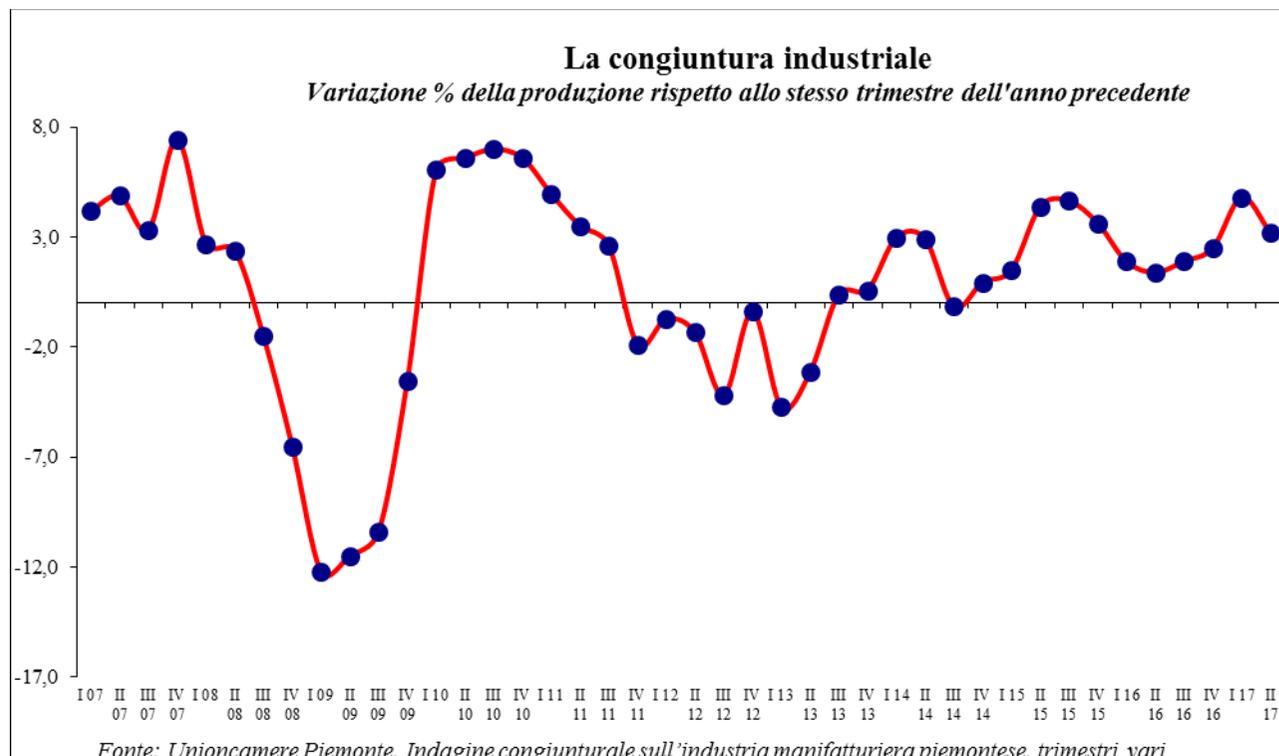
Il quadro risulta leggermente migliorato nel II trimestre dell'anno, con un saldo iscrizioni-cessazioni positivo per 188 unità e un tasso di crescita del +0,27%, inferiore rispetto alla media regionale (+0,45%) e a quella nazionale (+0,59%).

### Congiuntura industriale

Nel 2016 la produzione dell'industria manifatturiera cuneese ha realizzato una variazione tendenziale media annua pari al +1,9%, che consolida quella del +3,5% registrata nel 2015. Tale risultato è il frutto di sviluppi produttivi registrati in tutti i trimestri dell'anno (+1,9% nel I e nel III trimestre; +1,4% nel II trimestre; +2,5% nel IV trimestre).

La variazione tendenziale media annua della produzione industriale del comparto manifatturiero piemontese è, invece, risultata pari al +2,2%.

La fase positiva del tessuto manifatturiero cuneese si è ulteriormente consolidata nel I trimestre del 2017, periodo in cui la produzione industriale locale è cresciuta del 4,8% rispetto al corrispondente periodo del 2016. Nel II trimestre dell'anno è proseguita la fase espansiva, la produzione ha, infatti, registrato un incremento pari a quello medio regionale (+3,2%).



## 3.2 Contesto interno

### 3.2 Contesto interno

#### Analisi delle risorse umane

Le azioni per la gestione del personale comprendono iniziative finalizzate al miglioramento costante dei servizi , focalizzando peraltro l'attenzione sul contenimento degli oneri coerentemente con le disposizioni finanziarie e con la riforma in corso delle pubbliche amministrazioni. Sulla base dell'analisi di contesto illustrata nel capitolo precedente, la dotazione organica scaturita dal piano triennale dei fabbisogni (154 del 16.10.2015), in attesa di conoscere le disposizioni scaturenti dal piano di razionalizzazione di cui all'art. 3 del d.lgs. 219/2016, si conferma sia per la validità del piano occupazionale che per i presupposti e criteri organizzativi, compresa una particolare accentuazione all'aspetto dell'economicità della gestione indispensabile a realizzare una programmazione compatibile con la forte riduzione di risorse conseguita alla riforma camerale e con la necessità di garantire comunque un servizio efficiente all'utenza. Tenuto conto della consistente riduzione delle risorse finanziarie a disposizione, le previsioni occupazionali, sono condizionate dalla sospensione di reclutamenti dall'esterno per effetto del divieto imposto dal decreto di riforma.

La tabella di seguito riportata presenta la dotazione organica **al 1° gennaio 2018**.

categoria	posti di organico	dipendenti in servizio	posti vacanti	Dotazione organica DM 8/8/2017	Differenza unità in servizio/ unità DM 8/8/2017
dirigenti	3	2	1 (indisponibile)	2	-
D3	2	2	=	2	-
D1	19	16	3	16	-
C	57	49	8	45	+4
B3	14	13	=	14	-1
B1	6	6	=	6	-
A	2	2	=	2	-
<b>totale</b>	<b>103</b>	<b>90</b>	<b>11</b>	<b>87</b>	<b>3</b>

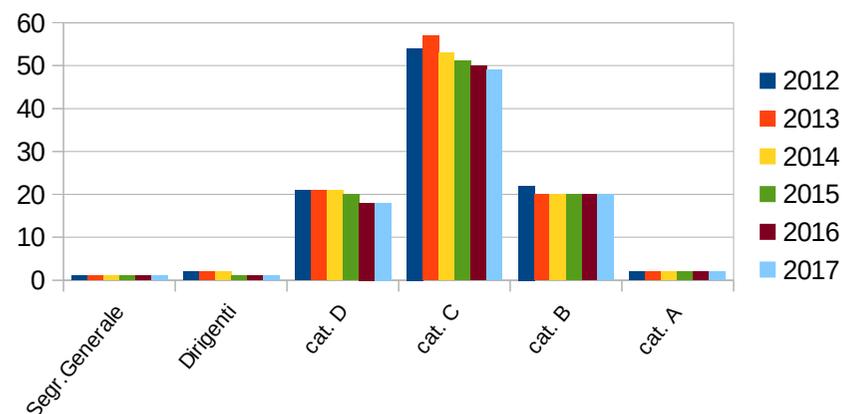
La definizione della dotazione organica di cui al DM 8.8.2017 è al momento sospesa per effetto della sentenza della corte costituzionale n. 261 del 13.12.2017 che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 3 c. 4 del D.Lgs. 25.11.2016 n. 219, comportando la sospensione dell'efficacia del decreto attuativo 8 agosto 2017. Rimane pertanto al momento vigente la dotazione dell'Ente stabilita con delibera 154 del 16.10.2015, in attesa di indicazioni dal Ministero vigilante, rimanendo comunque esclusa ogni iniziativa assunzionale.

## La politica delle risorse umane

### Composizione del personale di ruolo (31.12.2017)

per categoria	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segr.Generale	1	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	2	2	1	1	1
cat. D	21	21	21	20	18	18
cat. C	54	57	53	51	50	49
cat. B	22	20	20	20	20	20
cat. A	2	2	2	2	2	2
<b>totale</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>99</b>	<b>95</b>	<b>92</b>	<b>91</b>

### composizione del personale di ruolo

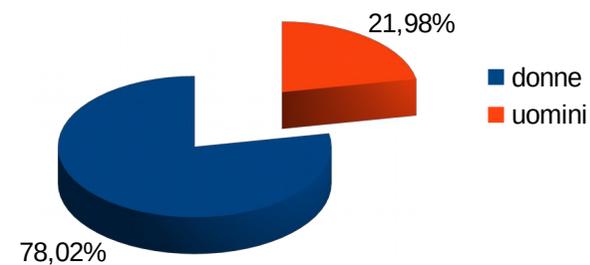


Personale dirigenziale	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segretario generale	1	1	1	1	1	1
area servizi istituzionali e generali	0	0	0	0	0	0
area sostegno del mercato	1	1	1	1	1	1
area semplificazione e informazione alle imprese	1	1	1	0	0	0
<b>totale</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### Suddivisione del personale per sesso

2013		2014		2015		2016		2017	
donne	uomini								
79	24	76	23	73	22	72	20	71	20

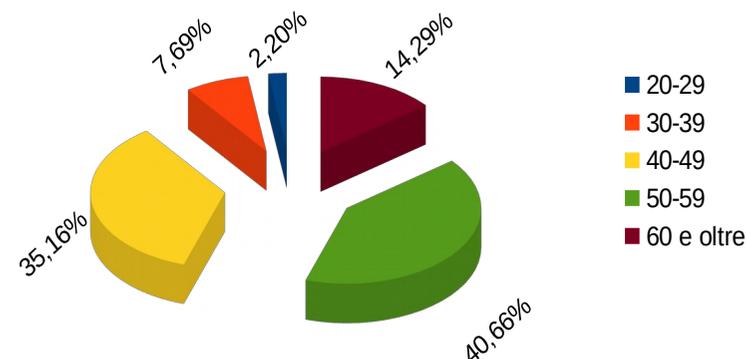
### composizione del personale per sesso



### Composizione del personale per classi di età

per classi di età	2012	2013	2014	2015	2016	2017
20-29	2	2	2	2	2	2
30-39	20	18	14	14	10	7
40-49	36	38	39	39	32	32
50-59	40	41	39	38	41	37
60 e oltre	4	4	5	2	7	13
<b>totale</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>99</b>	<b>95</b>	<b>92</b>	<b>91</b>

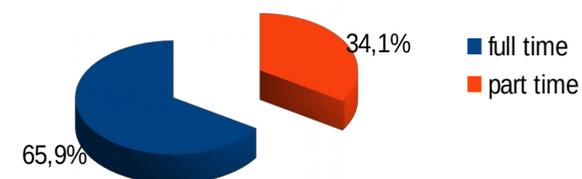
composizione del personale per classi di età



### Composizione del personale per tipologia contrattuale

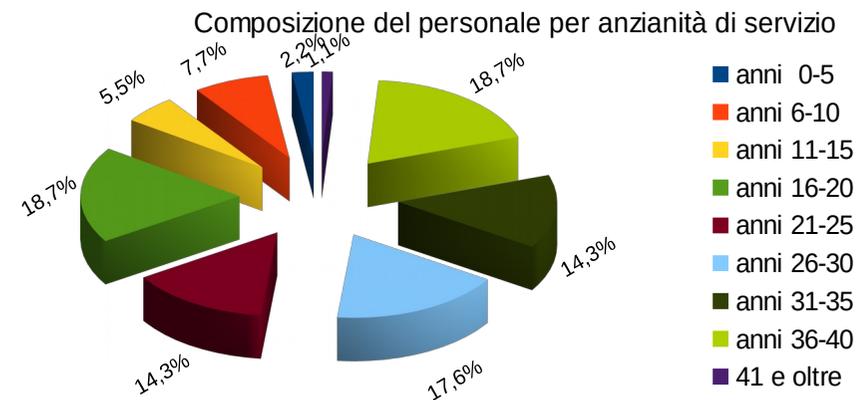
2014				2015				2016				2017			
full time	part time	totale dip.ti	FTE	full time	part time	totale dip.ti	FTE	full time	part time	totale dip.ti	FTE	full time	part time	totale dip.ti	FTE
65	34	99	89,20	65	30	95	85,80	62	30	92	83,70	60	31	91	82,50

composizione del personale per tipologia contrattuale



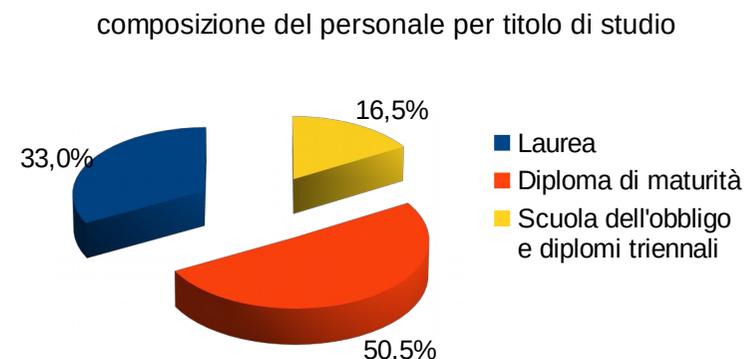
## Composizione del personale per anzianità di servizio

anzianità di servizio	2012	2013	2014	2015	2016	2017
anni 0-5	8	8	7	6	3	2
anni 6-10	5	1	2	2	6	7
anni 11-15	18	23	15	13	11	5
anni 16-20	11	11	19	20	15	17
anni 21-25	18	15	12	10	12	13
anni 26-30	13	15	18	16	17	16
anni 31-35	21	21	20	19	17	13
anni 36-40	8	9	6	9	11	17
41 e oltre	0	0	0	0	0	1
<b>totale</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>99</b>	<b>95</b>	<b>92</b>	<b>91</b>



## Composizione del personale per titolo di studio

titolo di studio	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	donne	uomini										
Laurea	19	9	21	9	21	9	21	8	22	8	22	8
Diploma di maturità	44	9	43	9	43	9	40	9	39	7	39	7
Scuola dell'obbligo e diplomi triennali	15	6	15	6	12	5	12	5	11	5	10	5
<b>totale</b>	<b>78</b>	<b>24</b>	<b>79</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>23</b>	<b>73</b>	<b>22</b>	<b>72</b>	<b>20</b>	<b>71</b>	<b>20</b>



## Analisi delle risorse economico finanziarie e patrimoniali

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12 2017	PREVENTIVO ANNO 2018	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi correnti</b>							
1 Diritto Annuale	€ 7.200.000,00	€ 7.200.000,00		€ 6.200.000,00	€ 800.000,00	€ 200.000,00	€ 7.200.000,00
2 Diritti di Segreteria	€ 2.695.000,00	€ 2.500.000,00			€ 2.500.000,00		€ 2.500.000,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	€ 1.700.000,00	€ 850.000,00		€ 70.000,00	€ 110.000,00	€ 670.000,00	€ 850.000,00
4 Proventi da gestione di beni e servizi	€ 200.000,00	€ 200.000,00		€ 15.000,00	€ 150.000,00	€ 35.000,00	€ 200.000,00
5 Variazione delle rimanenze	€ 0,00	€ 0,00		€ 0,00	€ 0,00		€ 0,00
Totale proventi correnti A	€ 11.795.000,00	€ 10.750.000,00		€ 6.285.000,00	€ 3.560.000,00	€ 905.000,00	€ 10.750.000,00
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6 Personale	-€ 3.615.000,00	-€ 3.615.000,00	-€ 289.854,00	-€ 1.261.781,00	-€ 1.539.336,00	-€ 524.029,00	-€ 3.615.000,00
7 Funzionamento	-€ 2.780.000,00	-€ 2.500.000,00	-€ 968.226,00	-€ 306.907,00	-€ 951.904,00	-€ 272.963,00	-€ 2.500.000,00
8 Interventi economici	-€ 7.100.000,00	-€ 5.100.000,00			-€ 1.067.000,00	-€ 4.033.000,00	-€ 5.100.000,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	-€ 1.150.000,00	-€ 1.575.000,00	-€ 28.065,00	-€ 928.097,00	-€ 158.331,00	-€ 460.508,00	-€ 1.575.000,00
Totale Oneri Correnti B	-€ 14.645.000,00	-€ 12.790.000,00	-€ 1.286.144,00	-€ 2.496.785,00	-€ 3.716.571,00	-€ 5.290.500,00	-€ 12.790.000,00
Risultato della gestione corrente A-B	-€ 2.850.000,00	-€ 2.040.000,00	-€ 1.286.144,00	€ 3.788.215,00	-€ 156.571,00	-€ 4.385.500,00	-€ 2.040.000,00
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10 Proventi finanziari	€ 50.000,00	€ 25.000,00		€ 25.000,00			€ 25.000,00
11 Oneri finanziari							
Risultato della gestione finanziaria	€ 50.000,00	€ 25.000,00		€ 25.000,00			€ 25.000,00
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12 Proventi straordinari	€ 1.800.000,00	€ 1.200.000,00		€ 1.200.000,00			€ 1.200.000,00
13 Oneri straordinari	-€ 300.000,00	-€ 200.000,00		-€ 200.000,00			-€ 200.000,00
Risultato della gestione straordinaria	€ 1.500.000,00	€ 1.000.000,00		€ 1.000.000,00			€ 1.000.000,00
<b>D') RETTIFICA ATTIVITA' FINANZIARIE</b>							
14 Riv alutazioni attivo patrimoniale							
15 Svalutazioni attivo patrimoniale		-€ 100.000,00		-€ 100.000,00			-€ 100.000,00
Differenza rettifiche attività finanziaria		-€ 100.000,00		-€ 100.000,00			-€ 100.000,00
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D</b>	<b>-€ 1.300.000,00</b>	<b>-€ 1.115.000,00</b>	<b>-€ 1.286.144,00</b>	<b>€ 4.713.215,00</b>	<b>-€ 156.571,00</b>	<b>-€ 4.385.500,00</b>	<b>-€ 1.115.000,00</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E Immobilizzazioni Immateriali	€ 5.000,00	€ 5.000,00		€ 5.000,00			€ 5.000,00
F Immobilizzazioni Materiali	€ 240.000,00	€ 315.000,00		€ 114.000,00	€ 70.000,00	€ 131.000,00	€ 315.000,00
G Immobilizzazioni Finanziarie	€ 3.000.000,00	€ 3.000.000,00		€ 3.000.000,00			€ 3.000.000,00
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	€ 3.245.000,00	€ 3.320.000,00		€ 3.119.000,00	€ 70.000,00	€ 131.000,00	€ 3.320.000,00

## Patrimonio immobiliare

Tipologia	Indirizzo		Utilizzo
Palazzo camerale	Via E.Filiberto 3	CUNEO	Uffici
Tetto Sottile (dipendenza)	Via E.Filiberto 3	CUNEO	Uffici
Ufficio Via Toselli	Via Toselli	CUNEO	Ufficio metrico
Ufficio Via Bruni	Via Bruni	CUNEO	Locato a terzi
Sede di Alba	P.za Prunotto Urbano 9/a	ALBA	Uffici
Box - Auto Alba	P.za Prunotto Urbano 9/a	ALBA	Garage
Magazzino Via E. Filiberto, 6	Via E.Filiberto 6	CUNEO	Magazzino
Magazzino C.so Gramsci - ang. Via Rostagni	C.so Gramsci - ang. Via Rostagni	CUNEO	Magazzino

## 4. OBIETTIVI STRATEGICI

### RIEPILOGO

Area strategica	Obiettivo strategico
1 - servizi istituzionali e generali	1 - Mantenere standard nazionali di efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e nella gestione della struttura e migliorare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
2 - regolazione del mercato	2 - Valorizzare il registro imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma
3 - competitività e sviluppo delle imprese	3 - Promuovere la competitività delle imprese e dei territori
4 - commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	4 - Individuare iniziative di informazione, formazione e supporto alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali

### SCHEDE DI DETTAGLIO

1 - servizi istituzionali e generali	
Obiettivo strategico	Mantenere standard nazionali di efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e nella gestione della struttura e migliorare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione -
Descrizione	<p><b>OBIETTIVO DIRIGENZIALE DI STRUTTURA N. 1:</b> Aggiornamento modello gestionale e organizzativo della struttura secondo vincoli economici post riforma e nuove prospettive servizi e ambiti prioritari di intervento in coerenza con la definizione del Ministero dello Sviluppo Economico.</p> <p><b>Rilevanza del risultato atteso rispetto alle strategie dell'Ente:</b> Questa linea strategica, rispetto alle altre aree pluriennali, rappresenta un ambito di attività strumentale fondamentale per il perseguimento delle missioni istituzionali. Ha un impatto trasversale su tutti gli uffici e costituisce condizione preliminare e irrinunciabile per la realizzazione delle altre linee strategiche che declinano le missioni istituzionali dell'Ente rivolte a soddisfare le richieste e le necessità delle imprese. Con il consolidamento della situazione normativa del sistema camerale scaturito dalla riforma si confermano gli indirizzi strategici pluriennali di contenimento dei costi che, grazie alle iniziative adottate in materia nel corso degli ultimi anni, hanno determinato il raggiungimento di una gestione che attualmente si può definire ottimale dal punto di vista economico, come confermato anche dai dati di benchmarking con gli altri enti camerali. Anche la gestione informatica dei processi interni e di quelli rivolti all'utenza, progressivamente potenziata e improntata all'efficientamento nell'utilizzo delle risorse tecnologiche, prosegue nella selezione di prospettive utili di innovazione soprattutto nei confronti delle imprese.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Tenuto conto che le risorse derivanti dal diritto annuale per il 2018 rimarranno equivalenti a quelle del 2017, sarà ripensata e riorganizzata la struttura secondo modelli gestionali più snelli ed efficienti, incrementando l'efficacia delle azioni camerali a fronte di minori risorse. Il miglioramento atteso consisterà nel risparmio economico per l'ente che dovrà comunque garantire un servizio all'altezza delle esigenze e delle aspettative degli utenti, con conseguente possibilità di destinazione di risorse importanti a favore delle imprese in particolare medio piccole, per le quali verrà potenziato il servizio di assistenza qualificandolo in modo peculiare per il supporto alla digitalizzazione .</p>

	<p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> - Si procederà al riassetto dell'organizzazione camerale in modo da renderla adeguata alle sfide del nuovo ruolo che l'ente dovrà rivestire e idonea al mantenimento del livello raggiunto di economicità nella gestione. La concretizzazione del percorso di adeguamento sarà la delibera di approvazione della nuova dotazione organica e la determinazione dell'ordinamento degli uffici. - Si proseguirà nel costante monitoraggio della spesa che individui gli ambiti di intervento e le ulteriori leve organizzative utilizzabili per una gestione adeguata al livello di risorse disponibili. - Particolare attenzione e investimento organizzativo sarà dedicato ai progetti in materia di digitalizzazione delle imprese, orientamento al lavoro e turismo che costituiscono le linee prioritarie di intervento finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Il confronto con gli indici di equilibrio degli altri enti camerali è oggettivato dagli indicatori Pareto, che contemplano la possibilità di confronto nazionale, regionale e dimensionale.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Il decremento fisiologico della forza lavoro sarà verificato con lo specifico indicatore che oggettiverà la situazione della consistenza del personale rispetto all'ultimo triennio. A tale decremento si accompagnerà necessariamente la diminuzione della spesa per il personale da cui scaturirà un evidente risparmio di gestione rispetto al triennio precedente. Il confronto con le tendenze dell'ultimo triennio dovrà peraltro tenere conto delle mutate condizioni del finanziamento di cui al DL 90/2014. Essendo diminuite del 60% le risorse derivanti dal diritto annuale, l'incidenza dei costi strutturali (oneri correnti-interventi economici rispetto ai proventi correnti per il 2018) non potrà essere confrontato alla pari con i valori precedenti ma dovrà ovviamente tenere conto della mutata situazione delle entrate imposta per legge e della conseguente diversa proporzione rispetto alle uscite.</p>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	002 - Indirizzo politico			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Costo medio della forza lavoro produttiva stabile S 05	CostoPers / FTE_Stabile	< alla media		
Incidenza oneri di funzionamento ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti EC 15.2	Interventi economici / oneri correnti al netto fondo svalutazione crediti da diritto annuale	< alla media		
<b>2 - regolazione del mercato</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Valorizzare il registro delle imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma -</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 3: Valorizzare la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma</b></p> <p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> L'obiettivo è sinergico con l'esigenza di modulare le funzioni di regolazione del mercato secondo le linee tracciate dalla riforma, sulle quali si innestano modifiche normative specifiche nei diversi ambiti. Il legislatore ha delineato un nuovo ruolo per gli Enti camerali, che in ambito metrologico privilegia le attività ispettive e di vigilanza, così come avviene per la sicurezza e l'etichettatura dei prodotti. A queste si dovranno affiancare le attività di accompagnamento delle imprese, dei laboratori accreditati e dei fabbricanti metrici all'applicazione delle nuove disposizioni, l'organizzazione di iniziative formative, divulgative e di assistenza alle imprese con la gestione di sportelli informativi in materia di etichettatura, sino alla gestione dei procedimenti sanzionatori di competenza dell'ente camerale. In materia di giustizia alternativa le attività proseguiranno in convenzione con le Camere di commercio piemontesi e Unioncamere Piemonte attraverso rispettivamente ADR Piemonte e la Camera Arbitrale del Piemonte.</p>			

	<p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Il progetto si propone di diffondere la cultura della mediazione e dell'arbitrato, delle attività svolte a tutela della leale concorrenza delle imprese e dei consumatori e a rendere maggiormente efficienti le azioni svolte in ambito ispettivo e sanzionatorio.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> L'identificazione delle tempistiche è effettuata: - in ambito metrologico in coerenza con l'evoluzione normativa, che ha ridisegnato le competenze camerale nel settore, - relativamente all'attività di vigilanza e controllo sull'etichettatura e sicurezza prodotti, seguendo le fasi di realizzazione previste nei progetti condivisi in ambito nazionale da Unioncamere con il Ministero dello sviluppo economico, - con riferimento alle procedure di giustizia alternativa, attraverso la prosecuzione delle azioni di informazione e diffusione della cultura della mediazione e arbitrato, di aggiornamento e formazione dei professionisti, e con la gestione delle procedure secondo i regolamenti approvati in ambito regionale.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Il confronto è costantemente effettuato a livello di sistema camerale, sia regionale sia nazionale.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Il confronto con le tendenze dell'ultimo triennio dovrà tenere conto dell'impatto che l'attuazione della riforma camerale, nello specifico i decreti ministeriali di prossima emanazione, e in generale l'evoluzione normativa determineranno sulle funzioni di regolazione del mercato.</p>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	004 - Vigilanza			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Numero complessivo di prodotti verificati nell'anno "n" - C2.7_01	N_Prod_C2.7.1	>= 60,00 N.		
<b>Obiettivo strategico</b> Valorizzare il registro imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma -				
<b>Descrizione</b>	<p><b>OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 2: Riorganizzazione servizi rete imprese e spazio imprese sulla base dell'articolazione delle funzioni come riviste dalla riforma</b></p> <p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente:</b> Sulla base della programmazione pluriennale prosegue l'implementazione del registro imprese sulla base delle numerose novità normative, garantendo la qualità e la tempestività delle informazioni in esso contenute attraverso una costante azione di monitoraggio ed aggiornamento. Si conferma l'impegno all'aggiornamento degli indirizzi di posta elettronica certificata, presupposto essenziale per l'incremento della dematerializzazione ed informatizzazione dei procedimenti amministrativi e l'implementazione del fascicolo informatico d'impresa. Sulla base della programmazione pluriennale è proseguita l'implementazione del registro imprese sulla base delle numerose novità normative, garantendo la qualità e la tempestività delle informazioni in esso contenute attraverso una costante azione di monitoraggio ed aggiornamento. La spinta alla digitalizzazione ha visto l'attuazione del "cassetto digitale dell'imprenditore" e l'avvio della pianificazione del PID (Punto Impresa Digitale) e dell'AQI (Assistenza Qualificata all'Impresa). E' stato confermato l'impegno per la "pulizia" del Registro per le imprese non più operative, per l'aggiornamento degli indirizzi di posta elettronica certificata, presupposto essenziale per l'incremento della dematerializzazione ed informatizzazione dei procedimenti amministrativi.</p> <p>L'implementazione del fascicolo informatico d'impresa sta diventando uno strumento sempre più efficace e completo.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Una migliore organizzazione del servizio "spazio imprese" e del servizio "rete imprese", con accorpamento attraverso una maggiore integrazione delle attività, consentirà un servizio più snello ed efficiente conservando le tempistiche ottimali di erogazione dei servizi già raggiunte negli anni precedenti e sempre più sfidanti in un contesto, quale quello attuale, con minore dotazione di risorse (per certificati di origine telematiche e SPID). In particolare, nell'ambito del servizio "rete imprese", Le performances del registro imprese hanno</p>			

sempre avuto dei valori notevolmente superiori alla media nazionale. Si intende mantenere e possibilmente migliorare complessivamente tali standard, nonostante la riduzione di personale, con particolare attenzione al già ottimo apprezzamento dell'attività dell'ufficio da parte delle svariate tipologie di clienti (notai, commercialisti, associazioni di categoria, soggetti privati, enti pubblici ecc.).

**Descrizione tempistiche e fasi di attuazione** Garantire l'efficienza delle attività inerenti la tenuta del registro imprese secondo il nuovo profilo delle competenze disegnato dalla riforma. Nell'ambito del registro imprese, le attività sono svolte durante tutto l'arco dell'anno. Per quanto riguarda la gestione delle pratiche telematiche, le fasi principali sono il controllo e il caricamento dei dati. Al fine di ottenere economie di scala, indispensabili data la crescente scarsità di personale, la fase più importante è l'eliminazione della gestione settoriale delle pratiche per tipologia - fra registro imprese, r.e.a., costituzioni - con la loro distribuzione omogenea fra gli addetti. Relativamente all'assistenza ed alla consulenza verso i clienti (anche per consigli inerenti problematiche con altre Camere di commercio che risultano impossibili da contattare), esse vengono svolte principalmente via email, telefonicamente e anche di persona.

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Le attività di adeguamento alle nuove normative interesseranno tutte le Camere di commercio, nei confronti delle quali potrà essere effettuata la comparazione del livello di allineamento e della relativa efficienza, con riferimento al benchmarking regionale e nazionale.

**Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** Al termine della riorganizzazione si potrà valutare il guadagno in termini di efficienza della gestione rinnovata delle attività. Occorre peraltro tenere presente che, dato il livello già ottimale di efficienza nella gestione dei procedimenti dell'area in argomento, costituirà un ottimo risultato il mantenimento dello standard raggiunto, in una situazione di risorse in decremento. La produttività del registro imprese è andata sempre migliorando nel corso degli anni; si punta a mantenerla o eventualmente migliorarla, nonostante la riduzione di due unità di personale addetto.

<b>Programma</b> (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese C1.1_04	N_Prot_C1.1_5gg	> 80,03 %		

### 3 - competitività e sviluppo delle imprese

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Promuovere la competitività delle imprese e dei territori -</b>
<b>Descrizione</b>	<p><b>OBIETTIVO DIRGENZIALE N. 4: Riorganizzazione servizi promozionali e attività di alternanza scuola lavoro sulla base dell'articolazione delle funzioni della riforma</b></p> <p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> L'obiettivo è sinergico e assolutamente coerente con la strategia dell'Ente in quanto, attraverso gli interventi a supporto dell'infrastrutturazione del territorio, la gestione di bandi e iniziative promozionali e di valorizzazione, la programmazione di attività di alternanza scuola lavoro e orientamento al lavoro e alle professioni, concorre ad incrementare la competitività delle imprese e del territorio.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Pur in presenza di una sensibile diminuzione delle fonti di finanziamento, si tenderà ad intervenire con progetti e iniziative finalizzate a sostenere la competitività delle imprese e l'economia del territorio, negli ambiti definiti dalla riforma, attivando sinergie e progettualità anche in ambito nazionale ed europeo.</p>

	<p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> Il sostegno alla competitività si articolerà in molteplici linee di attività, di seguito sintetizzate: - la gestione in infrastrutture, con azioni e interventi per accompagnare la privatizzazione e il rilancio dell'aerostazione di Cuneo-Levaldigi e lo sviluppo del progetto della Piattaforma Logistica Intermodale di Mondovì. Relativamente alle infrastrutture immateriali, saranno organizzate iniziative di supporto alla diffusione della banda ultra larga, in coerenza con il Piano nazionale e l'Agenda regionale; - proseguirà il finanziamento dei bandi a sostegno degli investimenti delle imprese in collaborazione con i Confidi, incluso il bando sperimentale, e dei bandi per contributi a fronte di spese in competitività, innovazione, reti di impresa e strategie di marketing, per favorire lo sviluppo imprenditoriale del territorio. Permarrà anche l'impegno camerale tramite lo strumento della riassicurazione a favore dei Confidi in collaborazione con la Fondazione CRC di Cuneo; - saranno sviluppate le iniziative in materia di alternanza scuola lavoro, per facilitare i giovani coinvolti nell'obbligo di realizzare percorsi di alternanza nel proprio percorso di studi. Con le medesime finalità proseguirà l'attività di diffusione del RASL (registro per l'alternanza scuola lavoro) e saranno potenziate le attività di rilevazione dei dati Excelsior, per consentire analisi periodiche e puntuali delle prospettive occupazionali delle imprese. Proseguirà inoltre la proficua collaborazione con gli attori del territorio (CPI, Fondazione CRC, Regione e Provincia), per dar vita a progettualità comuni volte a favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni; - anche attraverso lo sviluppo di progetti in sinergia con il sistema camerale regionale e nazionale, e sviluppando idonei partenariati in ambito europeo, proseguiranno le attività di valorizzazione del patrimonio culturale e turistico, per favorire l'innovazione delle imprese e degli aspiranti imprenditori e accompagnarli verso la digitalizzazione, per consentire loro di cogliere le sfide dei mercati e rispondere efficacemente, anche in termini di adeguamenti imposti dai cambiamenti climatici.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Il confronto con altre realtà camerali evidenzia come gli interventi a sostegno delle imprese e del territorio posti in essere finora dalla Camera di commercio siano di assoluto rilievo e non trovino analogie, sia per l'entità delle risorse stanziare, sia per l'eterogeneità e la pluralità delle modalità di attuazione.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Il confronto con le tendenze dell'ultimo triennio dovrà tenere conto delle mutate condizioni del finanziamento di cui al DL 90/2014, che hanno previsto una diminuzione del 50% delle risorse derivanti dal diritto annuale e un successivo aumento del 20% a fronte di specifiche progettualità approvate dal Ministero dello sviluppo economico.</p>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Regolamentazione			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti – EC 15.4	BilCons_IE / OnCorrSval	>= 20,00 %		
<b>4 - commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	Individuare iniziative di informazione, formazione e supporto alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali -			
<b>Descrizione</b>	<p><b>OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 5: Assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali</b></p> <p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> La recente riforma ha imposto una pesante riorganizzazione delle attività dell'Ente e della propria azienda speciale sui mercati esteri, che limita le funzioni di assistenza alle imprese per la preparazione ai mercati internazionali alle attività svolte sul territorio nazionale. Nonostante questo, la rilevanza dell'export per l'economia della provincia, che genera un saldo positivo della bilancia commerciale di circa 3 miliardi di euro, evidenzia come questo servizio risulti di grande rilevanza rispetto alle strategie dell'Ente e concorra in modo significativo alla competitività delle imprese e del territorio. <b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Pur in presenza di una sensibile diminuzione delle fonti di finanziamento, si tenderà ad intervenire con progetti e iniziative finalizzate ad assistere e preparare le piccole e medie</p>			

	<p>imprese ai mercati internazionali sulla base dell'articolazione delle funzioni come ridefinite dalla riforma, per sostenerne la competitività, attivando sinergie e progettualità anche in ambito regionale, nazionale ed europeo.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> Il sostegno alle pmi per accompagnarle sui mercati internazionali, nei nuovi ambiti definiti dalla riforma, prevede progetti e iniziative in collaborazione con la propria azienda speciale, il Centro Estero Alpi del Mare e in sinergia con CeiPiemonte, gli organismi del sistema camerale, il Geie e l'ICE. A sostegno dell'export cuneese verranno pertanto organizzate presentazioni di Paesi esteri di potenziale interesse per la nostra economia, partecipazioni ad eventi fieristici o progetti di incoming di operatori esteri e si collaborerà con il Ceip Piemonte e la Regione Piemonte nella ricerca di imprese per la partecipazione ai PIF (progetti integrati di filiera). Proseguirà inoltre l'assistenza personalizzata alle imprese mediante i servizi forniti da Unioncamere nazionale (Worldpass) e da Ceipiemonte (sportello per l'internazionalizzazione) e con l'organizzazione di percorsi formativi su specifiche tematiche. Inoltre, nell'ambito della programmazione europea (2014/2020) l'Ente proseguirà il proprio impegno nella gestione dei progetti sul programma Alcotra, sia di quelli già finanziati, quali il progetto EcoBati, sia con riferimenti ai progetti integrati territoriali (piter) in attesa di valutazione, dopo l'ammissione alla II fase di candidatura (ALPIMED, PAYS-SAGES e TERRES MONVISO).</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Da un confronto con altre realtà camerali risulta evidente come gli interventi posti in essere dalla Camera di commercio a sostegno dell'internazionalizzazione, anche attraverso il finanziamento della propria azienda speciale CEAM, sono stati finora di assoluto rilievo e non trovano, sia per l'entità delle risorse stanziare, sia per l'ampiezza delle iniziative realizzate, analogie nelle altre realtà camerali.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Il confronto con le tendenze dell'ultimo triennio dovrà tenere conto delle mutate condizioni del finanziamento di cui al DL 90/2014. Essendo diminuite del 50% le risorse derivanti dal diritto annuale, la valutazione degli interventi attuati dall'ente a sostegno delle imprese e del territorio per il 2018 non potrà essere confrontato alla pari con i valori precedenti ma dovrà ovviamente tenere conto della mutata situazione delle entrate imposta per legge e della conseguente diversa proporzione rispetto alle uscite.</p>			
<b>Programma (D.M. 27/03/2013)</b>	005 - Internazionalizzazione			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso Internazionalizzazione (D.1.3_17)	CD_IE_D1.3.3 / N_ImprAtt_Tot	>= 3,00 €		

## 5. OBIETTIVI OPERATIVI

### RIEPILOGO

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
<b>1 - servizi istituzionali e generali</b>	Mantenere standard nazionali di efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e nella gestione della struttura e migliorare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione	<p>6 PO - Attività di allineamento dei sistemi di gestione per incrementare gli ambiti operabili in ottica di sistema. Mantenimento dei livelli di contenimento dei costi di funzionamento e del personale</p> <p>9 - Corretta contabilizzazione dei progetti camerali in materia di digitalizzazione, orientamento al lavoro e turismo e cultura, progetto Ecobati per l'esercizio 2018 gestiti in contabilità separata. Revisione straordinaria e razionalizzazione delle partecipazioni camerali Revisione straordinaria delle gare di appalto dell'Ente Camerale tenuto anche conto della gestione dei contratti dell'area informatica e dei progetti straordinari quali gli affidamenti per il cablaggio e per il progetto eco-bati. Razionalizzazione degli spazi della sede camerale Attivazione del servizio di rilevamento delle attività e dei progetti straordinari tramite Kronos</p> <p>10 - Iniziative di supporto ai responsabili degli uffici e al personale nel percorso di transizione al nuovo ruolo camerale previsto dalla riforma e nel mantenimento del consolidato regime di contenimento degli oneri</p> <p>11 - Fruibilità digitale della documentazione di Giunta e Consiglio per le riunioni degli Organi istituzionali e potenziamento comunicazione interna ed esterna tramite "agenda digitale"</p>
<b>2 - regolazione del mercato</b>	Valorizzare il registro imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma	<p>7 PO - Mantenimento ed eventuale miglioramento (valore medio) dello standard di evasione delle pratiche, malgrado la riduzione di due unità lavorative (per pensionamento), assicurando inoltre assistenza diretta ai clienti per svariate problematiche, per la costituzione delle s.r.l. startup innovative e per le attività inerenti i contratti di rete, tenuto in considerazione – fra l'altro - il notevole aumento delle fasi delle procedure concorsuali da iscrivere al registro imprese.</p> <p>12 - Miglioramento della qualità del registro imprese, con intervento sulle PEC non valide, in particolare quelle non univoche riferite a studi di commercialisti o intermediari. Potenziamento delle strategie di recupero risorse camerali con segnalazione alle imprese di irregolarità nel versamento del diritto annuale.</p> <p>13 - Verifica dinamica, anche con predisposizione di uno sportello assistito per l'invio telematico delle relative pratiche, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di agenti e rappresentanti di commercio. Verifica dinamica, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di meccanica-motoristica ed elettrauto; - imprese assoggettabili alla procedura prevista dal D.P.R. 247/2004.</p> <p>14 - Supporto all'innovazione digitale delle imprese, potenziamento dei servizi di digitalizzazione, con particolare riferimento all'organizzazione e strutturazione dei P.I.D. (Punti Impresa Digitale)</p> <p>15 - Proseguire le attività di vigilanza in materia di metrologia legale, sicurezza e conformità dei prodotti e di controllo sulle dichiarazioni sostitutive, intensificando la comunicazione rivolta alle imprese e agli operatori</p>
<b>3 - competitività e sviluppo delle imprese</b>	Promuovere la competitività delle imprese e dei territori	<p>8 PO - Sostegno competitività e qualificazioni Pmi anche attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico</p> <p>16 - Realizzazione di alternanza di qualità e supporto all'incontro scuola/impresa e domanda/offerta di lavoro attraverso il RASL e il 16 - sistema Excelsior</p> <p>17 - Sostegno alla competitività delle imprese e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico della provincia cuneese</p>
<b>4 - commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>	Individuare iniziative di informazione, formazione e supporto alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali	

## SCHEDE DI DETTAGLIO

1 - Mantenere standard nazionali di efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e nella gestione della struttura e migliorare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione -

**OBIETTIVO DIRIGENZIALE DI STRUTTURA N. 1: Aggiornamento modello gestionale e organizzativo della struttura secondo vincoli economici post riforma e nuove prospettive servizi e ambiti prioritari di intervento in coerenza con la definizione del Ministero dello Sviluppo Economico**

**Obiettivo operativo** 06 PO - Attività di allineamento dei sistemi di gestione per incrementare gli ambiti operabili in ottica di sistema. Mantenimento dei livelli di contenimento dei costi di funzionamento e del personale

**Descrizione**

**Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente** La riforma in atto ha evidenziato e valorizzato la prospettiva di sistema degli enti camerali. La visione complessiva istituzionale costituisce, a livello strategico, costante riferimento per l'identificazione dei percorsi e degli obiettivi che l'Ente si pone, a maggior ragione nell'attuale contesto di trasformazione. Anche il contenimento dei costi rientra pienamente nell'obiettivo strategico di ottimizzare le risorse disponibili per la gestione interna al fine di ricavare i margini più ampi possibile per gli investimenti a sostegno delle imprese.

**Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati** Maggiore interazione con gli organismi nazionali e ottimizzazione dell'utilizzo degli strumenti gestionali messi a disposizione dal sistema. Risparmio di risorse conseguente alle azioni di contenimento degli oneri.

**Descrizione tempistiche e fasi di attuazione** 1) Avvio rilevazione attività e processi ai fini della contabilizzazione dei costi tramite le piattaforme di sistema: informazione e assistenza al personale per l'apprendimento delle funzionalità e l'interpretazione dei dati conseguenti ; 2) Individuazione scelte organizzative necessarie alla redazione del piano di progressiva integrazione con le infrastrutture immateriali nazionali in ottemperanza alla circolare AgID n. 2/2016 e circolare del Ministero dell'Economia e delle Finanze n. 16 /2016; 3) revisione dell'ordinamento degli uffici in esito al decreto ministeriale di definizione dei servizi di competenza delle Camere di commercio (emanazione prevista entro il mese di gennaio 2018) e rideterminazione della dotazione organica nei confini di quanto emerso dalla rilevazione dei fabbisogni. Adozione delle conseguenti determinazioni operative per la posizione individuale e la collocazione dei dipendenti; 4) mantenimento dei livelli di contenimento dei costi di funzionamento e del personale: Per quanto riguarda i costi di funzionamento si proseguirà nelle azioni finalizzate a comprimere il livello complessivo della spesa consolidando le iniziative già avviate di revisione del patrimonio immobiliare in ottica di razionalizzazione degli spazi, passaggio da gasolio a teleriscaldamento e razionalizzazione contratti e forniture in corso. Per quanto riguarda i costi del personale si attiveranno interventi sui seguenti aspetti che presentano margini di flessibilità nella gestione dell'organizzazione: - situazione occupazionale: il decremento fisiologico del personale, dovuto al divieto di assunzione e blocco del turn over comporterà giocoforza una riduzione dei costi del personale: la sfida sarà di mantenere costante il buon livello delle prestazioni degli uffici non potendo disporre di nuove unità operative utilizzando le leve gestionali disponibili e consentite dai contratti. -lavoro straordinario: contenimento tetto massimo pro capite (20 ore annue) il tetto viene abbassato di 3 ore pro capite rispetto al 2017, con un conseguente decremento complessivo pari a circa 252 ore totali; -trasferte: mantenimento del tetto massimo di € 10.500 (50% spesa 2009), riducendo al minimo indispensabile le attività fuori sede, privilegiando invece le opportunità offerte dalle tecnologie per le modalità interattive a distanza (web conference, e.learning, videoconferenza) in luogo degli incontri o dei corsi in presenza; -lavoro temporaneo: la spesa in questo ambito verrà totalmente azzerata nel 2018 in quanto non verrà attivato alcun contratto di lavoro flessibile. La mancanza di questa leva organizzativa dovrà essere fronteggiata dagli uffici con uno sforzo riorganizzativo di massima flessibilità di utilizzo del personale di ruolo anche per compensare periodi straordinari di assenze per malattie o maternità o picchi di attività.

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Gli indicatori di Pareto consentono di confrontare i livelli di contenimento di costi raggiunti rispetto alle altre Camere a livello regionale, nazionale o di cluster dimensionale. Il posizionamento dell'Ente viene altresì testimoniato dagli ottimi valori degli indici di equilibrio economico finanziario degli ultimi anni.

**Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** Il criterio prioritario che ha ispirato la gestione degli ultimi anni è stato quello del massimo contenimento degli oneri di gestione della struttura. Questa impostazione ha dato i suoi frutti concretizzando una funzionalità degli uffici e un oculato utilizzo delle risorse tale da determinare una comprovata situazione di equilibrio che ha determinato la collocazione della Camera di commercio di Cuneo tra quelle

	che hanno potuto mantenere l'autonomia senza accorpamento e che hanno visto sostanzialmente approvate le modalità di gestione. Infatti, nel piano di razionalizzazione presentato dall'Unioncamere al Ministero dello sviluppo economico, la nostra Camera ha visto approvata la propria organizzazione e i propri criteri funzionali senza ulteriori restrizioni strutturali. L'obiettivo mira a mantenere il contenimento dei costi strutturali raggiunto, conservando peraltro l'efficienza nei servizi all'utenza.			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>09 - Corretta contabilizzazione progetti digitalizzazione, orientamento al lavoro e turismo e cultura, Ecobati 2018 gestiti in contabilità separata. Revisione straordinaria e razionalizzazione partecipazioni Revisione straordinaria gare di appalto compresi contratti area informatica e progetti straordinari cablaggio e eco-bati. Razionalizzazione spazi sede.Rilevazione attività Kronos</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> I tre progetti risultano coerenti con le strategie dell'Ente che ha deliberato di avviare le linee di attività che il sistema ha prospettato al Ministero dello Sviluppo Economico e sono collegati tra loro in quanto i tre uffici dovranno gestire i progetti straordinari nei diversi aspetti contabili, di affidamento e di controllo. Il risultato atteso è quello di riuscire a gestire queste attività che sono straordinarie e si aggiungono all'attività ordinaria camerale in modo corretto e in presenza di una riduzione del personale. In particolare, l'ufficio provveditorato dovrà gestire, anche i contratti dell'area informatica, e il controllo di gestione, in collaborazione con l'ufficio personale, sarà coinvolto nel passaggio della rilevazione delle attività dal benchmarking regionale a quello di sistema.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Gli uffici dovranno gestire una maggiore quantità di lavoro con lo stesso personale e quindi senza incrementare i costi e con una relativa crescita della produttività. Verrà conseguentemente incrementata la qualificazione professionale del personale che metterà in atto procedimenti contabili aggiuntivi rispetto a quelli tradizionalmente utilizzati per il bilancio. Il provveditorato acquisirà una visione completa della contrattualistica camerale uniformando la metodologia e qualificandone le procedure. Il passaggio alla rilevazione delle attività di sistema comporterà il risparmio economico del costo del precedente sistema di benchmarking e valorizzerà le rilevazioni obbligatorie del sistema nazionale fornendo un confronto non solo regionale ma anche nazionale e di cluster dimensionale.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> Dall'autunno 2017 si dovrà impostare una contabilità separata dei costi e il 2018 sarà totalmente gestito con questa modalità. Si dovranno monitorare le società partecipate al fine di ottemperare agli obblighi derivanti dal D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. Le tempistiche degli affidamenti dei nuovi contratti seguiranno le scadenze imposte dalle forniture previste. Nell'ambito della razionalizzazione degli spazi si dovranno effettuare adempimenti operativi per i quali ci si avvarrà del personale tecnico camerale Dall'avvio dell'anno 2018 l'ufficio controllo di gestione dovrà, in collaborazione con l'ufficio personale, supportare l'acquisizione delle competenze da parte dei responsabili e del personale per il funzionamento del nuovo programma di rilevazione delle attività .</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Tutte le attività derivanti dai progetti di sistema saranno oggetto di contabilizzazione dedicata su specifica piattaforma Unioncamere che determinerà criteri e termini comuni a tutte le Camere di commercio. Il passaggio al sistema Kronos consentirà di monitorare le attività dell'Ente in un'ottica di sistema consentendo l'analisi non solo a livello regionale ma anche a livello nazionale e di cluster dimensionale.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Le attività oggetto dei progetti rappresentano ambiti innovativi per le competenze camerali e richiedono pertanto una acquisizione di nuove conoscenze e competenze . Il nuovo metodo di rilevazione del controllo di gestione richiederà l'ampliamento delle conoscenze dei responsabili del sistema integrato Unioncamere comprendente Pareto e Kronos con modalità più interattive e di contenuto.</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
raggiungimento	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella	Completamento		

obiettivo programmato	programmazione	fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>10 - Iniziative di supporto ai responsabili degli uffici e al personale nel percorso di transizione al nuovo ruolo camerale previsto dalla riforma e nel mantenimento del consolidato regime di contenimento degli oneri</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> L'obiettivo strategico pluriennale di mantenere gli standard nazionali di efficienza, si rafforza, nel contesto attuale, assumendo una connotazione evolutiva di pari passo con il succedersi delle fasi attuative del decreto di riforma. Si rende sempre più evidente la necessità di migliorare drasticamente l'organizzazione interna e i relativi processi perseguendo economicità ed efficacia</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> L'esigenza da soddisfare è quella di creare, attraverso la qualificazione della forza lavoro e la razionalizzazione dei processi, strutture snelle in grado di rispondere efficacemente alle richieste dell'utenza e a rendere effettivo il ruolo degli uffici camerali quali propulsori dell'innovazione nelle imprese e fattori di crescita dell'economia del territorio. Attraverso le attività di accompagnamento e l'investimento organizzativo dell'ufficio personale, i principali attori dell'organizzazione, dirigenti e responsabili, saranno affiancati nel disegnare non solo per i propri uffici ma anche per la propria evoluzione professionale un ruolo e un futuro allineato e compatibile con il quadro finale del profilo istituzionale delle Camere. La transizione al controllo di gestione di sistema (Kronos)- senza oneri - costituirà altresì un risparmio economico e consentirà ai responsabili di acquisire maggiore consapevolezza di strumenti di analisi indispensabili a un'efficace gestione delle proprie aree.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> 1) incontri informativi per dirigenti, quadri e responsabili e per tutto il personale finalizzati all'aggiornamento sullo stato dell'arte della riforma e finalizzati altresì a condividere e mettere in campo soluzioni organizzative idonee ad una efficace transizione al nuovo ordinamento. Le analisi effettuate dovranno confluire nella deliberazione di determinazione della nuova dotazione organica coerente con le indicazioni nazionali e in determinazioni organizzative e logistiche finalizzate alla miglior allocazione e valorizzazione del personale senza disperdere le professionalità già acquisite 2) razionalizzazione del controllo di gestione e allineamento con il sistema nazionale: adeguamento dei processi lavorativi al nuovo profilo delle competenze camerali e potenziamento degli strumenti di gestione messi a disposizione dal sistema e assistenza negli adempimenti con piattaforme Unioncamere 3) riqualificazione del personale (assistenza attività formativa Unioncamere, digitalizzazione fascicolo personale, aggiornamento curriculum formativo, mappatura delle competenze) 4) contenimento oneri</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> La confrontabilità della gestione nel suo complesso con strumenti di sistema è proprio uno degli obiettivi che l'organizzazione si propone. La transizione da un sistema di benchmarking regionale a un sistema nazionale e integrato con funzionalità ulteriori costituirà un valore aggiunto e una leva conoscitiva efficace per i responsabili e i dirigenti.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> La razionalizzazione della forza lavoro disponibile sarà notevolmente ridotta per effetto degli esodi di personale che non è possibile sostituire, dato il contingentamento della dotazione organica stabilito dal Ministero dello Sviluppo economico. Il decremento comporterà dunque una contrazione ulteriore sui costi del personale tenuto anche conto che non può essere utilizzata neppure la leva del personale temporaneo. La sfida sarà riuscire a mantenere l'efficienza della macchina organizzativa utilizzando al meglio le risorse disponibili e adottando soluzioni organizzative di massima efficacia.</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>11 -Fruibilità digitale della documentazione di Giunta e Consiglio per le riunioni degli Organi istituzionali e potenziamento comunicazione interna ed esterna tramite "agenda digitale"</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> Nell'ottica dell'obiettivo strategico dell'Ente camerale, "Mantenere standard nazionali di efficienza			

nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e nella gestione della struttura”, il 2018 rappresenterà un momento di ampliamento e consolidamento dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e comunicazione per un effettivo incremento della qualità dei servizi e miglioramento delle modalità di gestione dell'attività camerale con rilevanza esterna ed interna. La gestione informatica dei flussi documentali, improntata al perseguimento della riduzione di supporti cartacei necessari all'attività dell'ente camerale, verrà ulteriormente ampliata con un incremento dei livelli di risparmio attuali, senza tuttavia sacrificare le aspettative qualitative, con un impatto complessivo di miglioramento mediante l'utilizzo di specifici dispositivi informatici a supporto dell'attività sia nei confronti degli organi istituzionali camerali sia in relazione ad attività promozionali future rientranti nella mission camerale, al fine di un rapporto proficuo e collaborativo verso gli utenti, destinatari finali dell'azione dell'ente. Strettamente collegato all'ambito dell'informazione, la comunicazione è un aspetto fondamentale nella relazione tra le persone e per il buon funzionamento dei loro rapporti. Nel nostro caso, rappresenta il primo passo verso la riuscita di azioni interne ed esterne che l'Ente intende condurre. Perché una comunicazione esterna sia efficace è fondamentale ci sia, a monte, una buona comunicazione interna. Le due sono legate a filo doppio. In prima battuta risulta fondamentale saper comunicare e, di conseguenza, saperlo fare nel migliore dei modi. *Servizi ausiliari*: I servizi tecnici di supporto saranno interessati da un'azione formativa e inclusiva volta a conseguire un miglioramento nel servizio verso l'utenza interna ed esterna, ricorrendo, ove necessario, all'ausilio di mezzi appropriati ed idonei per raggiungere tale scopo che valorizzino le capacità dei soggetti coinvolti.

**Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati** In concreto, gli obiettivi di razionalizzazione ed efficientamento nell'utilizzo delle risorse tecnologiche, selezionando le prospettive utili di innovazione, anche in relazione agli standard comuni di sicurezza e stabilità e all'efficacia della comunicazione sotto il profilo della trasparenza, saranno perseguiti con un'effettiva accelerazione dei tempi di predisposizione e fruibilità delle informazioni sia da parte degli organi istituzionali dell'ente, sia di utenti esterni in occasioni di iniziative pubbliche. L'investimento in nuovi dispositivi informatici è improntato all'incremento della qualità dei servizi che vedranno al contempo una riduzione degli attuali costi per l'acquisto di materiale cartaceo e per la manutenzione di fotocopiatori. Saper comunicare e farlo in modo efficace è un obiettivo ambizioso, ma non impossibile. Anche nella comunicazione vale la regola generale che non è la quantità di informazioni che si passano a fare la differenza, bensì la qualità e il modo in cui queste si passano. Alla base di una comunicazione interna efficace sta l'organizzazione e la chiarezza delle azioni. Primo passo per una migliore comunicazione interna potrebbe tradursi nella creazione di un'agenda digitale degli appuntamenti camerali interni ed esterni. Questo strumento, creato e gestito dagli uffici coinvolti, e consultabile attraverso Intranet o alla cartella N presidenza scambio, permetterebbe a ogni ufficio di venire a conoscenza degli eventi che l'ente organizza al suo interno o all'esterno o che ospita nel proprio edificio, creando una programmazione a lungo termine e dunque una veduta d'insieme dell'operato camerale. Ogni ufficio individuerà un referente che si impegnerà a fornire entro il fine settimana il calendario eventi in capo al proprio ufficio, di modo tale che sia possibile aggiornare settimanalmente il calendario che dovrà fornire, per quanto possibile salvo variazioni dell'ultimo minuto, informazioni adeguate. Unitamente a questo nuovo strumento si potrebbe immaginare la creazione di una cartella collegata dove poter depositare documenti specifici a ogni singola iniziativa, sia ante che post evento, permettendo a tutti e in particolare a chi non si occupa della questione di poterne prendere visione, conoscendone il merito. Naturalmente, la finalità è quella di creare una migliore comunicazione interna, nell'intento di favorire chi è interessato alla conoscenza di quanto succede intorno a sé. Per esperienza, possiamo affermare che questo strumento risulterebbe utile oltretutto indispensabile, nella misura in cui il sito internet è invece strumento di consultazione da parte degli utenti esterni. Il personale interno necessita infatti di un mezzo pratico, veloce e informale che faciliti la conoscenza di quanto succede intorno a sé, mettendolo nelle migliori condizioni per poter conoscere l'operato e le azioni degli altri uffici della struttura. *Servizi ausiliari*: la puntualità del coordinamento tra gli addetti ausiliari e l'ufficio affari generali contribuirà a velocizzare i servizi erogati sia nei confronti dell'utenza interna che dei colleghi camerali. L'individuazione di strumenti adeguati a favorire l'accesso di ogni soggetto alle tecnologie presenta un beneficio sia dal punto di vista dell'organizzazione delle attività dell'ente ove, particolarmente nel contesto attuale, si manifesta l'urgenza di mettere a frutto le potenzialità di ciascuno, sia dal punto di vista della tutela del diritto all'inclusione secondo le direttive in materia dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

**Descrizione tempistiche e fasi di attuazione** Il progetto si articolerà nelle seguenti fasi nel corso del 2018: a) studio di fattibilità per una completa sostituzione di supporti cartacei in occasione delle riunioni degli organi istituzionali dell'ente con dispositivi informatici di lettura in alternativa e/o altra strumentazione idonea per la fruibilità delle informazioni durante lo svolgimento degli incontri; b) studio di fattibilità per l'applicazione e utilizzo dei dispositivi anche per ulteriori iniziative di carattere pubblico con coinvolgimento di enti istituzionali e privati; c) giornate di informazione e formazione ai destinatari fruitori dei

dispositivi su modalità operative dei medesimi; d) attività di digitalizzazione documentazione e relativa messa a disposizione agli utenti; e) attività di supporto e risoluzione eventuali problematiche operative connesse alla gestione e utilizzo delle informazioni. A inizio anno, attraverso un avviso in Intranet, si darà visibilità del nuovo strumento fornendo i dettagli necessari per poterlo realizzare e in seguito consultare. Il periodo di prova servirà a verificare il funzionamento e in seguito si entrerà a pieno regime. Servizi ausiliari: nel corso dell'intera annualità del 2017 verrà costantemente e puntualmente attuata una stretta collaborazione tra gli addetti coinvolti al fine di monitorare un regolare, attivo ed efficiente svolgimento delle proprie peculiari mansioni. Relativamente al centralino verrà attivata un'azione di inclusione nei processi operativi degli uffici individuando ambiti di cooperazione qualificata per valorizzare le potenzialità presenti rendendo fruibili le tecnologie a fini professionali in coerenza con le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Agenzia per l'Italia Digitale (circ. n. 2/2015)

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Le iniziative di contenimento portate avanti in attuazione del programma pluriennale hanno determinato il raggiungimento di una gestione che attualmente si può definire ottimale dal punto di vista economico come confermato dai dati di benchmarking con gli altri enti camerali. *Servizi ausiliari*: il miglioramento dei servizi erogati rientrano e rispetteranno i livelli qualitativi nel quadro di altre pubbliche amministrazioni omologhe, portando ad un consolidamento dei medesimi.

**Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** La produttività dei soggetti coinvolti sarà potenziata e i parametri finali saranno incrementati rispetto alle annualità precedenti sia da un punto di vista di tempistiche, di modalità e di impiego di risorse. *Servizi ausiliari*: rispetto alle annualità precedenti si vedrà un'intensificazione e un consolidamento dell'operatività dei soggetti coinvolti.

Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		

## 2 – Valorizzare il registro imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma

### OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 3: Valorizzare la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma

**Obiettivo operativo** 15 - Proseguire le attività di vigilanza in materia di metrologia legale, sicurezza e conformità dei prodotti e di controllo sulle dichiarazioni sostitutive, intensificando la comunicazione rivolta alle imprese e agli operatori

**Descrizione** **Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente** Il presente obiettivo è sinergico rispetto alle strategie dell'ente, con particolare riferimento alla valorizzazione della regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma. Si concretizzerà attraverso: - verifiche ispettive orientate ad assicurare la tutela dei consumatori, la sicurezza dei prodotti e l'affidabilità metrologica degli strumenti utilizzati nelle transazioni commerciali, - il potenziamento delle attività di informazione e comunicazione, di grande rilevanza in quanto gli obblighi previsti dalle normative in oggetto attengono a materie complesse e soggette a frequente evoluzione - controllo casuale a campione delle dichiarazioni sostitutive presentate all'Ente in relazione alla partecipazione a bandi e finanziamenti camerali

**Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati** La programmazione di attività ispettive costanti e ripetute contribuisce ad una significativa riduzione delle irregolarità e inadempienze. Nel contempo, una intensificata attività informativa e divulgativa degli adempimenti e obblighi posti a carico delle imprese e un maggior coinvolgimento degli operatori, che hanno così l'opportunità di approfondire le complesse procedure rispondenti al dettato normativo nelle materie di competenza (metrologia e sicurezza ed etichettatura prodotti), concorrono alla trasparenza del mercato.

**Descrizione tempistiche e fasi di attuazione** Il progetto è trasversale e coinvolge gli uffici Ispettivo-Sanzioni e Metrico. Entrambi si adopereranno per potenziare la comunicazione verso le imprese, attraverso la revisione delle parti di competenza del sito internet, l'aggiornamento della modulistica per renderla compilabile, l'organizzazione di incontri rivolti alle imprese e agli operatori dei settori di riferimento. I due uffici si coordineranno per assicurare la prosecuzione dei controlli casuali a campione delle dichiarazioni sostitutive presentate all'Ente dai beneficiari di bandi e contributi camerali e del rispetto dei requisiti previsti in materia di investimenti. Con riferimento alla metrologia legale il progetto si articola in tre macro-fasi sequenziali e/o parallele: - una fase

di definizione che prevede l'estrazione e l'elaborazione dei dati forniti dal programma informatico Eureka, con predisposizione, personalizzazione e invio degli avvisi agli utenti; - una fase di realizzazione dell'attività di controllo e vigilanza sul territorio - la programmazione di un incontro informativo con gli operatori del settore orafa- argentiero Con riferimento alle funzioni sanzionatorie e ispettive il progetto prevede: - la prosecuzione attività di controllo e supporto in materia di etichettatura e sicurezza prodotti prevista nell'ambito del progetto SVIM - la revisione del regolamento sanzionatorio dell'Ente e il mantenimento degli standard di efficienza nella gestione dei procedimenti sanzionatori di competenza

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Il confronto potrà essere effettuato sugli indicatori di sistema

**Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** I dati riferiti all'ultimo triennio, riferiti alle verifiche ispettive e attività di controllo, registrano in materia di vigilanza sulla sicurezza e l'etichettatura dei prodotti: - anni 2015/16 (progetto biennale), n. 18 ispezioni per un totale di 180 controlli fisici + 9 documentali + 8 prove di laboratorio - anno 2017, n. 49 ispezioni per un totale di 196 controlli fisici + 196 controlli documentali + 3 prove di laboratorio In ambito metrologico, nel triennio le attività svolte per verifiche metriche e ispezioni (in totale n. 1726) risentono delle modifiche normative e della conseguente previsione di competenze in capo ai laboratori privati: - anno 2015, n. 756 - anno 2016, n. 813 - anno 2017, n. 157 (aggiornati al 30/09/2017)

Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		

## 2 - Valorizzare il registro imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma -

### OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 2: Riorganizzazione servizi rete imprese e spazio imprese sulla base dell'articolazione delle funzioni come riviste dalla riforma

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>07 PO - Mantenimento ed eventuale miglioramento (valore medio) standard evasione pratiche, in situazione di carenza occupazionale, e assistenza diretta utenti per costituzione delle s.r.l. startup innovative e per le attività inerenti i contratti di rete, tenuto conto dell'incremento delle fasi delle procedure concorsuali da iscrivere al registro imprese.</b>
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> Le attività principali sopra indicate – evasione delle pratiche e consulenza - sono strategiche al fine di valorizzare il registro delle imprese, grazie alla tempestività e completezza della pubblicità legale / notizia fornita, ed in relazione alla cortesia e disponibilità dimostrate verso i clienti. E' da evidenziare che – da sempre e soprattutto nell'ottica della riforma camerale - il registro delle imprese è considerato il core business della Camera di commercio.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Le performances del registro imprese di Cuneo hanno sempre avuto dei valori notevolmente superiori alla media nazionale. Si intende mantenere e possibilmente migliorare complessivamente tali standard, nonostante la riduzione di personale, con particolare attenzione al già ottimo apprezzamento dell'attività dell'ufficio da parte delle svariate tipologie di clienti (notai, commercialisti, associazioni di categoria, soggetti privati, enti pubblici ecc.). E' da notare che tutte le attività sono sempre state svolte in house, e mai esternalizzate ad Infocamere. Descrizione tempistiche e fasi di attuazione Le attività sono svolte durante tutto l'arco dell'anno. Per quanto riguarda la gestione delle pratiche telematiche, le fasi principali sono il controllo e il caricamento dei dati. Al fine di ottenere economie di scala, indispensabili data la crescente scarsità di personale, la fase più importante è l'eliminazione della gestione settoriale delle pratiche per tipologia - fra registro imprese, r.e.a., costituzioni – con la loro distribuzione omogenea fra gli addetti. Ciò comporta un notevole impegno da parte del personale, per apprendere le competenze non acquisite in precedenza. Si ottiene così anche una razionalizzazione nell'evasione delle urgenze. Relativamente all'assistenza ed alla consulenza verso i clienti (anche per consigli inerenti problematiche con altre Camere di commercio che risultano impossibili da contattare), esse vengono svolte principalmente via email, telefonicamente e anche di persona.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Riferimento al benchmarking regionale e nazionale.</p> <p><b>Confronto con tendenze produttività ultimo triennio</b> La produttività del registro imprese è andata sempre migliorando nel corso degli anni; si punta a mantenerla o eventualmente migliorarla, nonostante la riduzione di due unità di personale addetto. Nota Quanto sopra non esaurisce le attività svolte dall'ufficio registro imprese; ad esse si aggiungono i procedimenti di cancellazione d'ufficio a s. d.p.r. 247/2004 e art. 2490 u. comma c.c., i complessi controlli</p>

	sulle PEC non valide e le attività conseguenti, le iscrizioni d'ufficio (con ordinanza del giudice delegato del registro imprese, ovvero le variazioni toponomastiche...), le verifiche SUAP, ecc..			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>12 -Miglioramento della qualità del registro imprese, con intervento sulle PEC non valide, in particolare quelle non univoche riferite a studi di commercialisti o intermediari. * * * Potenziamento delle strategie di recupero risorse camerali con segnalazione alle imprese di irregolarità nel versamento del diritto annuale.</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> Relativamente al registro imprese, il progetto è destinato ad ottenere dalle imprese coinvolte l'iscrizione di una PEC valida, ovvero alla cancellazione d'ufficio delle PEC non regolari. Nei casi molto diffusi di PEC non univoche, la stragrande maggioranza di esse si riferiscono a studi professionali. Deve essere sollecitata la collaborazione di questi ultimi, al fine di evitare il più possibile l'avvio dei procedimenti d'ufficio, inevitabilmente più dispendiosi in termini di risorse umane e finanziarie. * * * Per quanto riguarda il diritto annuale, in continuità con gli anni precedenti, il progetto mira a rafforzare il contatto diretto e la collaborazione tra l'Ente camerale e le imprese. La gestione delle attività di riscossione avviene con intervento diretto e tempestivo del personale camerale, senza utilizzare modalità esterne, più lontane dal territorio. Si sperimentano nuove strategie per aumentare l'incasso, puntando alla riduzione dei costi relativi ai ruoli.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> La razionalizzazione degli indirizzi PEC delle imprese è fondamentale in quanto la PEC deve essere l'indirizzo informatico univoco dell'impresa per le comunicazioni con la P.A.. In particolare riguarda gli avvisi e le notifiche relativi a sanzioni amministrative, ovvero finalizzati al recupero da parte dell'Agenzia delle entrate di imposte non pagate e di versamenti contributivi riguardanti gli Enti previdenziali (INPS, INAIL). In caso di impossibilità di utilizzo della PEC dell'impresa, infatti, gli atti sono pubblicati in una banca dati informatica tenuta da Infocamere, che presenta una certa complessità nell'accesso e richiede l'autenticazione personale del destinatario tramite Carta Nazionale dei Servizi ovvero SPID. Inoltre, l'attività consente di rendere sempre più attendibile la consultazione pubblica del sito INI-PEC, che è la banca dati ufficiale online delle PEC delle imprese e dei professionisti e che – per quanto riguarda le imprese – attinge le informazioni in automatico dalle risultanze del registro imprese. * * * Per il servizio diritto annuale, il miglioramento deriva dalla trasparenza e dalla diffusione diretta delle informazioni da parte dell'Ente, con possibilità per le imprese di evitare la notifica della cartella di pagamento dei diritti annuali non versati. Per le imprese che vogliono regolarizzare la propria posizione, la riscossione del diritto annuale avviene in forma diretta, senza l'intervento di soggetti terzi e dell'Agenzia delle entrate – riscossione. Sicuramente questo comporta un positivo riscontro all'operazione da parte delle imprese, che sono messe a conoscenza di irregolarità/inadempienze commesse in buona fede. Ne deriva, inoltre, la riduzione delle spese di messa a ruolo delle posizioni inadempienti (per l'Ente) e la possibilità di azzeramento delle spese di notifica e di riduzione delle sanzioni (per le Imprese), con diminuzione del contenzioso.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> In merito alle PEC non valide - in particolare quelle non univoche - esse vengono riscontrate durante la gestione delle pratiche del registro imprese, ovvero segnalate (con elenchi) da altri uffici camerali, o ancora dagli stessi studi interessati (che hanno cessato il proprio rapporto di collaborazione con le imprese interessate). Le fasi attuative principali sono le seguenti: - ricerca – tramite la banca dati ottica degli atti del registro imprese - degli studi professionali di riferimento; - redazione degli elenchi delle imprese con le PEC non univoche, per ciascuno studio; - controllo incrociato dello stato degli indirizzi PEC tramite la funzione del registro imprese con quelli attivi sul sito INI-PEC (dove non compaiono più le imprese cancellate); - verifica del pagamento del diritto annuale, per evidenziare i casi in cui sussistono i requisiti per avviare l'eventuale procedimento di cancellazione d'ufficio, ai sensi del d.p.r. 247/2004 (imprese individuali e società di persone); - analogo verifica per le società di capitali (in prevalenza s.r.l.), al fine di riscontrare le posizioni per le quali occorre avviare il procedimento di scioglimento d'ufficio, propedeutico alla cancellazione, decorsi tre anni con mancato deposito dei bilanci di esercizio (art. 2490, ultimo comma c.c.); - segnalazione informale agli studi interessati - telefonica e via di email - con l'elenco delle relative posizioni</p>			

	<p>per le quali occorre regolarizzare le PEC non univoche entro un congruo termine; - decorso tale termine, controllo di tutte le posizioni per scartare quelle regolarizzate, ed invio di lettere raccomandate a.r. alle altre imprese, dando il termine di dieci giorni per adempiere, come da norma di legge; - ricontrollo se sono state iscritte al registro imprese nuove PEC valide e univoche; in caso negativo, redazione della determinazione dirigenziale (come da accordo con il giudice delegato del registro imprese) per la cancellazione d'ufficio delle PEC irregolari; - protocollazione d'ufficio del provvedimento sulla posizione di ciascuna impresa ed invio postale di copia della determinazione; - gestione dei numerosi contatti telefonici da parte dei destinatari – direttamente o tramite associazioni di categoria / commercialisti / intermediari – che normalmente seguono la ricezione della determinazione dirigenziale, quando ormai la situazione è irreversibile; - scansione ed archiviazione ottica della documentazione cartacea; - segnalazione all'ufficio sanzioni delle posizioni per le quali è stata adottata la determinazione di cancellazione d'ufficio della PEC. * * * Le fasi per l'ufficio diritto annuale, verifiche amministrative e protesti sono: 1) invio di comunicazione cartacea per l'invito al versamento del diritto annuale 2017 alle imprese non dotate di indirizzo PEC regolare, e quindi non raggiunte dal mailing annuale; 2) invio di sollecito via PEC per il ravvedimento operoso, in caso di omesso / incompleto pagamento del diritto annuale 2017; 3) invio di comunicazione via PEC per segnalare situazioni di irregolarità prima della trasmissione del ruolo, per le imprese con incompleto o tardato versamento del diritto annuale 2016, precedentemente non raggiunte dall'invio del sollecito per ravvedimento operoso (per la mancanza dei dati di fatturato e di scadenza, forniti da Agenzia delle Entrate); 4) attività post-invio delle comunicazioni: gestione dei contatti mail e telefonici, supporto e assistenza tecnica per il calcolo del diritto annuale dovuto, emissione di atti, controllo e segnalazione di eventuali violazioni sugli anni pregressi). In linea con la programmazione pluriennale, inoltre, l'ufficio svolge l'attività mantenendo gli standard quantitativi e qualitativi raggiunti e seguendo la tempistica scandita dal vademecum adottato nel 2011. Il progetto coinvolge tutto il personale dell'ufficio diritto annuale, verifiche amministrative e protesti.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali</b> o con amministrazioni omologhe Riferimento al benchmarking regionale e nazionale.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Per le PEC, si rimanda al conteggio della numerosità delle posizioni gestite, in confronto con gli anni precedenti. * * * Per il servizio del diritto annuale, segue il riferimento alla documentazione statistica dell'ufficio diritto annuale, verifiche amministrative e protesti, rilevata annualmente. I principali dati dell'ultimo triennio sono: diritto annuale: % di incasso (telemaco e F24) su importo reale riscuotibile: anno 2015: 94,86% anno 2016: 95,17% anno 2017: 83,48% (al 30/09/2016 su importo previsto a budget) protesti anno 2014 n. 427 elenchi pubblicati - n. 68 determinazioni dirigenziali - n. 81 istanze evase. anno 2015 n. 397 elenchi pubblicati - n. 69 determinazioni dirigenziali - n. 89 istanze evase. anno 2016 n. 303 elenchi pubblicati - n. 48 determinazioni dirigenziali - n. 51 istanze evase. verifiche amministrative anno 2014 n. 1420 verbali spediti – di cui n. 254 spediti via PEC - n. 293 pagamenti registrati - n. 1102 verbali trasmessi all'ufficio ex UPICA - n. 494 controlli modelli F23. Anno 2015 n. 793 verbali spediti – di cui n. 207 spediti via PEC - n. 174 pagamenti registrati - n. 725 verbali trasmessi all'ufficio ex UPICA - n. 363 controlli modelli F23. anno 2016 n. 688 verbali spediti - di cui n. 139 spediti via PEC - n. 196 pagamenti registrati - n. 489 verbali trasmessi all'ufficio ex UPICA - n. 430 controlli modelli F23.</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>13 - Verifica dinamica, anche con predisposizione di uno sportello assistito per l'invio telematico delle relative pratiche, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di agenti e rappresentanti di commercio. * * * Verifica dinamica, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di meccanica-motoristica ed eletrauto; - imprese assoggettabili alla procedura prevista dal D.P.R. 247/2004.</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> In riferimento all'ufficio commercio e all'ufficio artigianato, il risultato da ottenere con la realizzazione del progetto rientra nel programma pluriennale dell'obiettivo strategico n. 2 (valorizzare il registro imprese secondo i profili della riforma) che prevede, nell'ambito delle iniziative riferite all'anno 2018, la riorganizzazione dei servizi “rete imprese e spazio imprese” sulla base dell'articolazione delle funzioni come riviste dalla riforma, al fine di garantire la qualità e la tempestività delle informazioni contenute nel registro delle imprese, attraverso una costante azione di monitoraggio ed aggiornamento.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> L'attuazione del progetto dell'ufficio commercio renderà le informazioni contenute nel registro imprese</p>			

aggiornate e tempestive; inoltre sarà certificato che tutti gli agenti e/o rappresentanti di commercio in attività saranno in regola con i requisiti imposti dalla normativa. Grazie al servizio di sportello assistito le imprese individuali del settore potranno effettuare l'adempimento obbligatorio della revisione in modo più semplice, veloce e meno oneroso.

L'attuazione del progetto dell'ufficio artigianato, relativamente agli autoriparatori, renderà aggiornate le informazioni contenute nel registro imprese alla luce della riforma (legge 224/2012) sulle abilitazioni professionali di meccanici ed elettrauto in meccatronici, il cui termine per la regolarizzazione è previsto per il 04/01/2018; il progetto consentirà di garantire che le imprese in attività saranno in regola con i nuovi requisiti imposti dalla normativa e sarà possibile evidenziare le imprese non in regola con la normativa di settore. Per quanto riguarda il progetto relativo alle imprese assoggettabili alla procedura di cancellazione d'ufficio prevista dal D.P.R. 247/2004 – esso renderà più aggiornate le informazioni contenute nel registro imprese, consentendo di cancellare le imprese ormai inattive, la cui permanenza nel registro comporta inutili oneri amministrativi e finanziari, provoca elementi di incertezza nel servizio di pubblicità delle imprese e distorce i dati sulla realtà economica del Paese.

**Descrizione tempistiche e fasi di attuazione** L'ufficio commercio realizzerà il progetto attraverso le seguenti fasi: - predisposizione di un elenco delle imprese operanti nel settore, organizzato in ordine cronologico a decorrere dall'ultima revisione/presentazione della certificazione di inizio attività, da cui estrarre i dati utili per la revisione; - preparazione ed invio, tramite posta elettronica certificata, di una apposita comunicazione alle imprese, secondo le tempistiche ricavate dall'elenco sopra citato, con la descrizione delle operazioni richieste; con tale comunicazione sarà data anche notizia della possibilità di usufruire dello sportello assistito per l'invio telematico della pratica; - definizione con gli uffici di sportello delle corrette procedure da adottare per la predisposizione delle pratiche telematiche nel caso in cui l'impresa ricorra allo sportello assistito, fornendo supporto/collaborazione per la realizzazione delle stesse; - evasione delle pratiche telematiche ricevute con l'analisi della documentazione trasmessa e la richiesta al tribunale del casellario giudiziale per la verifica della permanenza dei requisiti morali; - nel caso di accertata mancanza dei requisiti necessari, avvio del procedimento di inibizione/cancellazione dell'attività di agente e rappresentante di commercio ai sensi della L. 241/1990. La prima parte dell'anno sarà maggiormente dedicata allo studio ed alla realizzazione degli aspetti formali e procedurali del progetto, unitamente alla revisione delle posizioni con scadenza in tale periodo; successivamente, si procederà alla revisione delle restanti posizioni, numericamente più elevate, in scadenza nel secondo semestre. Le posizioni complessivamente da revisionare nel corso dell'anno saranno circa 1400.

L'ufficio artigianato realizzerà il progetto relativo agli autoriparatori attraverso le seguenti fasi: - predisposizione di un elenco delle imprese operanti nel settore, abilitate per le precedenti sezioni meccanica ed elettrauto, non ancora regolarizzati; - preparazione ed invio, tramite posta elettronica certificata, di una apposita comunicazione alle imprese, con la descrizione delle operazioni richieste al fine della regolarizzazione; - eventuale verifica preventiva dei titoli di studio e della documentazione fiscale che potrà essere prodotta al fine della regolarizzazione; - evasione delle pratiche telematiche ricevute con l'analisi della documentazione allegata; - nel caso di accertata mancanza dei requisiti necessari o di mancata regolarizzazione, avvio del procedimento di inibizione/cancellazione dell'attività di meccanica-motoristica o elettrauto ai sensi della L. 241/1990. Le posizioni da regolarizzare, al momento della stesura del progetto, sono circa 300. Per quanto riguarda il progetto relativo alle imprese assoggettabili alla procedura di cancellazione d'ufficio prevista dal D.P.R. 247/2004 , esso verrà svolto secondo le seguenti fasi: - verifica dinamica periodica di tutte le posizioni per le quali perverranno segnalazioni di inattività da parte di Enti diversi, relativamente alla sussistenza dei presupposti previsti dalla normativa per l'attivazione della procedura di cancellazione d'ufficio; - preparazione ed invio, tramite raccomandata a.r. o PEC, di una apposita comunicazione alle imprese, con la richiesta di cancellazione o di dimostrazione della loro operatività, con pubblicazione sull'albo camerale online - per la durata di 45 giorni - dell'elenco delle imprese per le quali è stato attivato il procedimento di cancellazione d'ufficio; - alla scadenza dei termini, trasmissione al giudice del registro imprese delle posizioni da cancellare; - iscrizione delle ordinanze del giudice del registro, con la cancellazione effettiva delle imprese coinvolte e conseguenti comunicazioni agli altri Enti interessati. Il procedimento verrà avviato e svolto, nelle sue varie fasi, ripetutamente nel corso dell'anno, in base alle segnalazioni che perverranno periodicamente.

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Riferimento al benchmarking a livello regionale e nazionale. **Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** Il progetto dell'ufficio commercio viene realizzato per la prima volta, pertanto non vi sono dati direttamente confrontabili.

Come sopra, il progetto dell'ufficio artigianato viene realizzato per la prima volta, pertanto non vi sono dati direttamente confrontabili.

Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		

**Obiettivo operativo** 14 -Supporto all'innovazione digitale delle imprese, potenziamento dei servizi di digitalizzazione, con particolare riferimento all'organizzazione e strutturazione dei P.I.D. ( Punti Impresa Digitale)

**Descrizione**

**Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente** In conformità agli obiettivi dell'Agenda Digitale la Camera di Commercio consolida il suo ruolo di soggetto istituzionale in grado di offrire risposte ai fabbisogni di digital transformation del sistema imprenditoriale e di garantire assistenza altamente qualificata alle imprese nello sviluppo di comportamenti innovativi rivolti all'incremento della competitività.

**Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati** Accompagnare le imprese, in particolar modo le PMI, all'utilizzo più consapevole del digitale, favorendo la crescita delle competenze digitali. Coltivare l'attitudine al cambiamento diffondendo la consapevolezza che la digital innovation rappresenta una formidabile leva per aumentare la competitività, per semplificare e per ridurre oneri e tempi. Descrizione tempistiche e fasi di attuazione L'obiettivo si concretizza attraverso la strutturazione e l'organizzazione di 4 P.I.D. (Punti Impresa Digitale) collocati presso gli sportelli di front – office, al fine di intercettare al meglio le esigenze di crescita digitale degli imprenditori del territorio. L'obiettivo si articola in due fasi. La prima prevede il potenziamento delle competenze digitali degli addetti camerale, attraverso attività formative ( in presenza e/o in video – conferenza). La seconda fase di attuazione del progetto coinvolgerà i P.I.D. nella duplice veste di: - promotori, presso le imprese, delle principali piattaforme digitali per la semplificazione Impresa – PA ( SPID, Cassetto Digitale, Fatturazione Elettronica, Suap, Libri e Registri d'impresa Digitale, Firma Digitale Remota); - diffusori delle iniziative governative per l'impresa 4.0 .

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Riferimento al Benchmarking a livello regionale e alle statistiche nazionali.

**Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** Il progetto vuole essere il rafforzamento e l'ampliamento dell'attività e dei servizi sul digitale offerti tradizionalmente dall'Ente camerale alle imprese attraverso nuove azioni di informazione, formazione e orientamento alla cultura digitale e alle tecnologie "Impresa 4.0".

Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		

**3 - Promuovere la competitività delle imprese e dei territori**

**OBBIETTIVO DIRGENZIALE N. 4: Riorganizzazione servizi promozionali e attività di alternanza scuola lavoro sulla base dell'articolazione delle funzioni secondo la riforma**

**Obiettivo operativo** 08 PO - Sostegno competitività e qualificazioni Pmi anche attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico

**Descrizione**

**Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente** Il progetto è inserito nella linea strategica 3 – Competitività e sviluppo delle imprese e intende attivare azioni in materia turistica, di sostegno alle certificazioni e qualificazioni delle imprese anche attraverso le opportunità offerte dal piano nazionale impresa 4.0. La realizzazione di questi progetti a regia nazionale costituisce un elemento di innovazione organizzativa conseguente alla riforma e il raggiungimento dei risultati previsti risulta strategico per l'Ente camerale e di grande rilevanza per le imprese, essendo finanziato con una specifica percentuale del diritto annuale.

**Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati** Migliorare i rapporti con gli Enti locali, le associazioni di categoria e gli altri attori dello sviluppo locale

	<p>attraverso un ruolo attivo dell'Ente camerale che realizzerà direttamente iniziative di sviluppo. Inoltre, l'attivazione dei Punti impresa digitale e la diffusione delle iniziative in materia di banda ultra larga, rappresentano un fattore di competitività per le imprese.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> In linea con le nuove competenze attribuite alle Camere di commercio che prevedono tra l'altro specifici progetti finanziati dall'aumento del diritto annuale per gli esercizi 2017-2018-2019 e con le ulteriori iniziative, quali il progetto sulla diffusione della banda ultra larga, le fasi di realizzazione sono le seguenti: - coordinamento delle attività che coinvolgono l'Ente, da rendicontare per il 2017 e quelle in previsione per il 2018, relativamente ai progetti Pid, Turismo in Piemonte, Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni, assicurando il coinvolgimento attivo del personale camerale operante nei diversi uffici interessati dalle progettualità - sviluppo sinergie e coordinamento con gli attori locali nell'ideazione e realizzazione eventi e iniziative su tali progetti - coordinamento comunicazione delle attività dei diversi progetti e monitoraggio contabilizzazione per la predisposizione della rendicontazione.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> Gli indicatori dei progetti finanziati con l'aumento del diritto annuale sono individuati a livello nazionale per quanto concerne i Pid, l'orientamento al lavoro e per il progetto della banda ultra larga, mentre per Turismo in Piemonte la regia è a livello regionale. I risultati verranno confrontati pertanto con i parametri nazionali e regionali.</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> I risultati che saranno raggiunti nel 2018 verranno confrontati con le iniziative realizzate negli anni precedenti con le iniziative adottate dall'Ente camerale in sinergia con Unioncamere nazionale e Google Italia, come Eccellenze in digitale e Crescere in digitale, che pur disponevano di minori risorse finanziarie.</p>			
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Scostamento rispetto al target</b>
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>16 - Realizzazione di alternanza di qualità e supporto all'incontro scuola/impresa e domanda/offerta di lavoro attraverso il RASL e il sistema Excelsior</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> Il presente obiettivo è sinergico rispetto alle strategie dell'ente, con particolare riferimento alla competitività delle imprese, alla valorizzazione e crescita delle risorse umane, attraverso l'orientamento al lavoro e alle professioni, mediante la gestione e l'implementazione delle iscrizioni al portale RASL del sistema camerale, il supporto a scuole e imprese per la realizzazione di percorsi di alternanza di qualità, la diffusione della cultura dell'alternanza ed il conseguente incontro di domanda ed offerta di lavoro attraverso iniziative informative e diffusione di dati statistici anche previsionali (sistema Excelsior).</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Il progetto permetterà di adeguare la struttura e i servizi erogati alle nuove funzioni camerali, migliorando e implementando al contempo gli strumenti necessari come il portale RASL e le Piattaforme FILO ed Excelsior (miglioramento interno), ma anche di sfruttare appieno le opportunità di incontro tra studenti, imprenditori e professionisti nell'ottica di un corretto orientamento scolastico e lavorativo/professionale e di un positivo trend occupazionale nel nostro territorio (miglioramento esterno percepito dall'utenza). Verrà inoltre fornita assistenza alle imprese intervistate nell'ambito del progetto Excelsior, al fine di migliorare la qualità dei dati forniti e conseguentemente dei risultati che verranno utilizzati nel progetto di alternanza scuola-lavoro.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> Il progetto sarà composto da molteplici e diversificate linee operative: attività presso imprenditori, Enti, professionisti e Istituti scolastici per promuovere l'utilizzo del Registro Nazionale dell'Alternanza, assistenza per la procedura di iscrizione, disponibilità ad ospitare direttamente stage all'interno dell'ufficio, diffusione della cultura dell'Alternanza anche in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Territoriale e Regionale, le Associazioni di categoria ed organismi quali il CIF, il CISEM e il Comitato per la rilevazione dei prezzi delle opere edili ed impiantistiche. - La prima fase sarà costituita dalla sensibilizzazione, nell'ambito dell'indagine Excelsior, delle imprese del campione d'indagine al fine di migliorare la qualità dei dati raccolti e coinvolgerle nelle azioni della Rete Nazionale dei servizi per le politiche attive del lavoro e dell'alternanza. L'indagine, trasformata in sistema a</p>			

	<p>rilevazione continua, comprende un'apposita sezione dedicata all'alternanza, pertanto le informazioni raccolte dalle imprese campione consentono di calibrare meglio i servizi camerali in materia e diventano viceversa un canale preferenziale per promuovere l'alternanza scuola-lavoro sul nostro territorio e favorire il matching domanda/offerta di lavoro. - La seconda fase vedrà l'attivazione di bandi per l'assegnazione di contributi alle imprese che attivano percorsi di alternanza e bandi di concorso per studenti che si rendano testimonial delle competenze e dei soft skills acquisiti tramite esperienze in azienda. - La terza fase comprenderà la comunicazione e la collaborazione con i diversi attori territoriali, attraverso realizzazione di eventi informativi, comunicati stampa, potenziamento e realizzazione di percorsi di alternanza anche all'interno dell'Ente camerale, tirocini, stage, job day e apprendistato; collaborazione con gli Istituti scolastici nella realizzazione di corsi ITS e laboratori per l'occupabilità, la messa a disposizione di dati statistici relativi ai fabbisogni del sistema imprenditoriale. Le imprese partecipanti all'indagine Excelsior verranno inoltre coinvolte per l'attivazione di tirocini o stage. - Una quarta fase – eventuale in quanto da realizzarsi a livello di sistema camerale regionale – potrà essere la creazione di un marchio di qualità o bollino da assegnare agli imprenditori che si saranno distinti per l'attivazione di percorsi di alternanza di qualità.</p> <p><b>Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe</b> I risultati del progetto potranno essere confrontati con le Camere aventi parametri simili (territorio, numero di studenti tenuti ad effettuare i percorsi di alternanza, numero di iscritti al Registro Nazionale dell'Alternanza).</p> <p><b>Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio</b> Tenuto conto della recente istituzione del Registro dell'Alternanza (legge 107/2015) il confronto potrà avvenire solamente con i dati di produttività del biennio 2016/2017.</p>			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>17 - Sostegno alla competitività delle imprese e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico della provincia cuneese</b>			
<b>Descrizione</b>	<p><b>Rilevanza del risultato rispetto alle strategie dell'Ente</b> Il presente obiettivo è sinergico rispetto alle strategie dell'ente, con particolare riferimento alla competitività delle imprese, dei territori e alla valorizzazione del patrimonio culturale e artistico. Si concretizzerà sia attraverso iniziative mirate, sia con il potenziamento delle attività di informazione e comunicazione.</p> <p><b>Miglioramento concreto atteso sui servizi erogati</b> Le diverse azioni che saranno realizzate dagli uffici coinvolti nel progetto hanno lo scopo di concorrere ad incentivare e incrementare lo sviluppo e la competitività delle pmi cuneesi, anche attraverso la valorizzazione del ricco patrimonio culturale e turistico della nostra provincia, per generare positive ricadute economiche per gli operatori e i territori coinvolti.</p> <p><b>Descrizione tempistiche e fasi di attuazione</b> Il progetto è trasversale e gli uffici coinvolti (Promozione, Crediti Agevolati, Studi, Urp e Informatica) si coordineranno nella realizzazione di azioni finalizzate a supportare la competitività delle imprese, attraverso: A- iniziative – ad opera degli uffici studi e promozione - specifiche settoriali (in particolare rivolte alle imprese agricole, artigianali, industriali, del commercio e servizi) volte ad accompagnare la certificazione dei prodotti e la qualificazione delle aziende, sia attraverso la gestione di bandi camerali, sia operando con più ampi partenariati nell'ambito dei progetti comunitari; B- iniziative in ambito turistico – ad opera degli uffici promozione e Ceam - per favorire un aumento dei flussi turistici con focus sul settore agroalimentare, sul patrimonio culturale e sui servizi per l'outdoor, in collaborazione con le due Atl operanti in provincia, i Consorzi turistici e la DMO regionale; Per i punti A e B, le fasi di realizzazione delle attività riguardano: 1) assistenza e informazione alle imprese, soprattutto a quelle che per la prima volta partecipano ad un bando camerale; 2) predisposizione di proposte di bandi e iniziative da inserire nei progetti comunitari in corso; 3) gestione domande di contributo e iniziative in collaborazione con le due Atl, i consorzi turistici e la Dmo regionale; 4) elaborazione relazioni e rendiconti delle singole attività progettuali. C- iniziative orientate al sostegno al credito – ad opera dell'ufficio crediti agevolati - per ampliare il numero di imprese che possono realizzare investimenti, mediante la gestione e il monitoraggio del bando pilota (durata 01.10.2017-30.09.2018) rivolto a tutti i Confidi. In particolare le fasi riguardano: 1) assistenza e informazione alle imprese e ai Confidi, soprattutto a coloro che per la prima volta partecipano ad un bando camerale; 2) monitoraggio</p>			

settimanale delle risorse e gestione degli esiti delle istruttorie bancarie; 3) concessione dei contributi alle imprese 4) analisi dei risultati per consentire alla Giunta di programmare efficacemente i successivi bandi, con conseguente gestione degli stessi D- iniziative orientate a potenziare la comunicazione dell'Ente e a migliorarne l'efficacia – ad opera dell'ufficio Urp e gestione informatica - secondo le seguenti fasi operative: 1) revisione e aggiornamento del sito internet per dare rilevanza ai temi del progetto (primo semestre); 2) realizzazione di video e collegamenti in diretta su Facebook in occasione di eventi, convegni, seminari (fase di studio: primo semestre; realizzazioni: secondo semestre); 3) invio di comunicazioni mirate alle imprese tramite la newsletter CN economia news e la banca dati Ciao Impresa (continuativo); 4) pubblicazione di articoli sulla rivista CN economia.

**Confronto con valori standard nazionali o con amministrazioni omologhe** Le iniziative in materia turistica verranno confrontate con le analoghe iniziative realizzate dalle altre Camere di Commercio regionali coinvolte nel progetto Turismo in Piemonte. Le attività sviluppate nei progetti comunitari saranno monitorate dai rispettivi cronoprogrammi stabiliti dall'Autorità di Gestione in sede di approvazione dei progetti e sono poste in relazione con le analoghe attività realizzate dai partner. Le attività di gestione dei bandi camerali, sono specifiche del nostro Ente, e pertanto non sono possibili confronti rispetto a valori standard nazionali.

**Confronto con tendenze di produttività dell'ultimo triennio** Il confronto con dati dell'ultimo triennio verrà effettuato sulla base dei dati dei flussi turistici, del numero di imprese che hanno utilizzato i bandi camerali (anche se non sempre i dati sono confrontabili) e sulla base delle attività di comunicazione effettuate anche utilizzando la piattaforma crm.

Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
raggiungimento obiettivo programmato	numero di fasi di lavoro realizzate / numero fasi previste nella programmazione	Completamento fasi previste		

## 6. OBIETTIVI ASSEGNATI A DIRIGENTI E P.O.

Obiettivo strategico	Peso obiettivo	DIRIGENTI		PP.OO. O ALTRE FIGURE			
		Dirigente Mellano Patrizia	Segretario Generale Martini Marco	PP.OO. Cometto Antonella	PP.OO. Luchino Marilena	PP.OO. Monge Albina	PP.OO. Tortora Davide
OBIETTIVO STRATEGICO: Individuare iniziative di informazione, formazione e supporto alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali - OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 5: Assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali		60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OBIETTIVO STRATEGICO: Mantenere standard nazionali di efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e nella gestione della struttura e migliorare l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione - OBIETTIVO DIRIGENZIALE DI STRUTTURA N. 1: Aggiornamento modello gestionale e organizzativo della struttura secondo vincoli economici post riforma e nuove prospettive servizi e ambiti prioritari di intervento in coerenza con la definizione del Ministero dello Sviluppo Economico		10,00	70,00	0,00	0,00	10,00	10,00
OBIETTIVO STRATEGICO: Promuovere la competitività delle imprese e dei territori - OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 4: Riorganizzazione servizi promozionali e attività di alternanza scuola lavoro sulla base dell'articolazione delle funzioni della riforma		60,00	30,00	0,00	10,00	0,00	0,00
OBIETTIVO STRATEGICO: Valorizzare il registro delle imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma - OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 3: Valorizzare la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma		60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OBIETTIVO STRATEGICO: Valorizzare il registro imprese e la regolazione del mercato secondo i nuovi profili della riforma - OBIETTIVO DIRIGENZIALE N. 2: Riorganizzazione servizi rete imprese e spazio imprese sulla base dell'articolazione delle funzioni come riviste dalla riforma		20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	0,00

Obiettivo strategico	Peso obiettivo	DIRIGENTI		PP.OO. O ALTRE FIGURE			
		Dirigente Mellano Patrizia	Segretario Generale Martini Marco	PP.OO. Cometto Antonella	PP.OO. Luchino Marilena	PP.OO. Monge Albina	PP.OO. Tortora Davide
06 PO - Attività di allineamento dei sistemi di gestione per incrementare gli ambiti operabili in ottica di sistema. Mantenimento dei livelli di contenimento dei costi di funzionamento e del personale		10,00	10,00	0,00	0,00	40,00	40,00
07 PO - Mantenimento ed eventuale miglioramento (valore medio) standard evasione pratiche, in situazione di carenza occupazionale, e assistenza diretta utenti per costituzione delle s.r.l. startup innovative e per le attività inerenti i contratti di rete, tenuto conto dell'incremento delle fasi delle procedure concorsuali da iscrivere al registro imprese.		20,00	40,00	40,00	0,00	0,00	0,00
08 PO - Sostegno competitività e qualificazioni Pmi anche attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico		40,00	20,00	0,00	40,00	0,00	0,00
09 - Corretta contabilizzazione progetti digitalizzazione, orientamento al lavoro e turismo e cultura, Ecobati 2018 gestiti in contabilità separata. Revisione straordinaria e razionalizzazione partecipazioni Revisione straordinaria gare di appalto compresi contratti area informatica e progetti straordinari cablaggio e eco-bati. Razionalizzazione spazi sede. Rilevazione Kronos		20,00	50,00	0,00	0,00	0,00	30,00
10 - Iniziative di supporto ai responsabili degli uffici e al personale nel percorso di transizione al nuovo ruolo camerale previsto dalla riforma e nel mantenimento del consolidato regime di contenimento degli oneri		20,00	50,00	0,00	0,00	30,00	0,00
11 - Fruibilità digitale della documentazione di Giunta e Consiglio per le riunioni degli Organi istituzionali e potenziamento comunicazione interna ed esterna tramite "agenda digitale"		20,00	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12 - Miglioramento della qualità del registro imprese, con intervento sulle PEC non valide, in particolare quelle non univoche riferite a studi di commercialisti o intermediari. * * * Potenziamento delle strategie di recupero risorse camerali con segnalazione alle imprese di irregolarità nel versamento del diritto annuale.		20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	0,00
13 - Verifica dinamica, anche con predisposizione di uno sportello assistito per l'invio telematico delle relative pratiche, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di agenti e rappresentanti di commercio. * * * Verifica dinamica, relativamente a: - imprese che esercitano l'attività di meccanica-motoristica ed elettrauto; - imprese assoggettabili alla procedura prevista dal D.P.R. 247/2004.		20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	0,00
14 - Supporto all'innovazione digitale delle imprese, potenziamento dei servizi di digitalizzazione, con particolare riferimento all'organizzazione e strutturazione dei P.I.D. ( Punti Impresa Digitale)		20,00	70,00	10,00	0,00	0,00	0,00
15 - Proseguire le attività di vigilanza in materia di metrologia legale, sicurezza e conformità dei prodotti e di controllo sulle dichiarazioni sostitutive, intensificando la comunicazione rivolta alle imprese e agli operatori		80,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16 - Realizzazione di alternanza di qualità e supporto all'incontro scuola/impresa e domanda/offerta di lavoro attraverso il RASL e il sistema Excelsior		70,00	20,00	0,00	10,00	0,00	0,00
17 - Sostegno alla competitività delle imprese e valorizzazione del patrimonio culturale e turistico della provincia cuneese		50,00	30,00	0,00	20,00	0,00	0,00

## 7. PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

L'attuazione del Ciclo di gestione della performance avviene 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 una efficiente ed efficace programmazione, utilizzando e valorizzando le professionalità operanti nell'ente utilizzando:

- Le prassi, le metodologie e le esperienze già maturate dalla Camera di commercio in materia di pianificazione e controllo.
- Le disposizioni contenute nel d.lgs n. 150 del 2009, coordinato con il DPR. n. 254 del 2005 e modificato dal D.Lgs. 74 del 2017 e delle linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Le linee guida realizzate all'interno della azioni maturate nel Sistema Camerale e coordinate dall'Unioncamere Nazionale.

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

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE	ARCO TEMPORALE (MESI)													
				10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Segretario Generale	8			X	X										
		ufficio personale	20			X	X										
2	Analisi del contesto esterno ed interno	Segret. Generale	8			X	X										
		Dirigente	8			X	X										
		Pos.Org.Rag/Pers.	48	X	X	X	X										
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Segretario Generale	16	X	X	X	X										
		Dirigente	8	X	X	X	X										
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Segretario Generale	8		X	X	X										
		Dirigente	8		X	X	X										
		Tutte le P.O.	40		X	X	X										
		Ufficio personale	36	X	X	X	X										
5	Comunicazione del Piano	Segretario Generale	8					X									
		Ufficio personale	8					X									

**RIEPILOGO (1 giornata /uomo corrisponde a 8 ore/uomo)**

**SEGRETARIO GENERALE: n. 6 giornate/uomo (48 ore/uomo)**

**DIRIGENTE: n. 3 giornate/uomo (24 ore/uomo)**

**Posizioni Organizzative**

**Ragioneria e Personale: n. 8 giornate/uomo (64 ore/uomo)**

**Altre Posiz. Organizz. n. 3 giornate/uomo (24 ore/uomo)**

**ufficio personale n. 8 giornate/uomo (64 ore/uomo)**

**TOTALE giornate/uomo dedicate al processo di redazione del piano performance (da ottobre 2017 a gennaio 2018): 28 giornate/uomo (pari a 224 ore/uomo)**

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria

La programmazione dell'Ente, già a partire dal documento di pianificazione pluriennale 2016 - 2020, è stata impostata sulla base della normativa sull'armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni.

In base al DPCM 18.9.2012, concernente disposizioni attuative del d.lgs. 91/2011, e agli indirizzi espressi con nota 148123 del 12.9.2013 del Ministero dello Sviluppo economico, la pianificazione è stata infatti ricondotta all'interno delle missioni e dei programmi secondo la classificazione prevista che costituisce contenuto del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio contenente gli obiettivi della spesa, i criteri di misurazione dei risultati e di monitoraggio in termini di servizi forniti e interventi realizzati.

All'interno delle missioni sono state collocate le aree strategiche che a loro volta contengono gli obiettivi pianificati dall'ente, la cui descrizione dettagliata risulta dalle specifiche schede approvate nel piano annuale di gestione 2018 (del. n. 149 del 16.11.2017) e riportate altresì nello specifico capitolo del presente piano della performance.

Ogni obiettivo è collegato a uno o più indicatori che consentono di misurarne la realizzazione. Per ciascun indicatore sono specificati nell'apposita scheda contenuta nel capitolo 4 del presente piano, la definizione tecnica con l'unità di misura presa a riferimento, la fonte del dato, la formula applicata nel calcolo e il valore dell'indicatore.

Gli indicatori di "PARETO" presi a riferimento nel presente piano della performance, si raccordano e sono coerenti con quelli del "PIRA" (Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi) allegato al bilancio di previsione 2018.

### Azioni di miglioramento

Nel 2018, il Ciclo di gestione della performance, già attuato a regime dal punto di vista normativo fin dagli anni precedenti, verrà gestito, da un lato, proseguendo nell'applicazione coerente degli obblighi di integrazione con la programmazione generale e contabile dell'Ente, imposte dalla normativa sull'armonizzazione della pianificazione contabile delle Pubbliche Amministrazioni e, d'altro lato, sfruttando le opportunità operative fornite dagli applicativi elaborati da Unioncamere Nazionale ("KRONOS", "PARETO" e "INTEGRA").