



Camera di Commercio
Cremona



PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

Capitolo 1. Presentazione del Piano

La Camera di Commercio di Cremona, recependo i principi contenuti nel Titolo I e II del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 è chiamata a sviluppare il Ciclo di gestione della performance.

Il Ciclo di gestione della performance è uno dei perni centrali sui quali è stato costruito il Decreto. Ciclo che, secondo l'articolo 4 del Decreto, si articola secondo le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

E' di immediata percezione il fatto che le fasi previste non costituiscano una sostanziale novità per la nostra Camera, se non nella loro completa attuazione operativa, almeno nella sensibilità espressa in vari documenti di strategia elaborati, o in alcune importanti esperienze già maturate in diverse di esse.

Lo sviluppo del Ciclo ha costituito un'importante occasione per confermare e razionalizzare l'intero impianto concettuale, procedurale e metodologico alla base del sistema di pianificazione e controllo già in essere presso il nostro Ente, così da orientarlo sempre di più verso i bisogni delle imprese e del territorio attraverso un utilizzo ottimale delle risorse a propria disposizione.

L'azione dell'Ente è da tempo orientata al continuo miglioramento della performance organizzativa e individuale della Camera in quanto strumentale alla trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, al rafforzamento della loro capacità competitiva, allo sviluppo socio-economico del territorio, alla promozione degli interessi generali e del mercato, al sostegno all'imprenditorialità locale e alla promozione dell'internazionalizzazione.

Il Ciclo di gestione della performance si fonda su tre leve:

- **la performance;** si tratta del contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento

delle finalità e degli obiettivi dell'Ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l'Ente è stato costituito;

- **la premialità;** si tratta di un forte - ed effettivo - collegamento tra la misurazione e valutazione delle performance organizzative e la misurazione e valutazione delle performance individuali. Collegamento propedeutico all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità che operano nell'ente. La recente legge 122/2010 di conversione del D.L 78/2010 impedisce però di fatto l'utilizzo di tale leva, bloccando il salario accessorio sui livelli del 2010 sia a livello complessivo che individuale;
- **la trasparenza;** viene in rilievo il processo attraverso il quale l'ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interesse (stakeholder) il proprio operato

Capitolo 2 . Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo e cosa facciamo

La Camera di Commercio di Cremona fa storicamente parte della ricchezza istituzionale italiana ed è un riferimento costante nel tempo per cittadini e imprese fin dall'epoca dei Comuni.

Nata nel 1183 come Universitas Mercatorum, continuò ininterrottamente la sua attività prendendo il nome di Camera di Commercio in seguito alla riforma amministrativa voluta da Giuseppe II nel 1786.

La prima regolamentazione unitaria sulle Camere di Commercio risale al 1862 (legge 680) e segna l'inizio di una trasformazione in senso pubblicistico delle Camere di Commercio, istituite per promuovere gli interessi commerciali ed industriali e dotate di larghissima autonomia.

A Cremona l'istituzione della Camera di Commercio ed arti avvenne, dopo l'Unità d'Italia, con regio decreto dell'ottobre 1862.

La legge di riforma 580/93 ha definito le Camere di Commercio enti autonomi di diritto pubblico dotati di potestà statutaria, a riconoscimento di un'importante autonomia normativa. E' importante sottolineare che la riforma riporta alle Camere quell'autonomia statutaria che le era stata tolta con la riforma del 1910. Le Camere di Commercio sono oggi dunque istituzioni che si autogovernano attraverso i Consigli, all'interno dei quali sono rappresentate tutte le componenti dell'economia locale: le imprese, i lavoratori, i consumatori, con un ampliamento della rappresentanza rispetto alle componenti tradizionali e l'aggiunta di altri settori economici. E' un cambiamento radicale che vede sostituire al potere centrale, al quale competeva la nomina dei vertici camerali, la volontà degli imprenditori espressa tramite la designazione dei propri rappresentanti da parte delle rispettive Associazioni.

L'autonomia riconosciuta agli enti camerali dalla Legge 580/93 è stata ampliata poi dal Decreto legislativo 112/98, che ha abrogato i controlli ministeriali nei confronti della Camera di Commercio per quanto riguarda gli statuti, i bilanci, la determinazione delle piante organiche e l'istituzione di aziende speciali, affidando invece alla Regione il controllo sugli organi camerali, in particolare relativamente al mancato funzionamento o costituzione.

L'ultimo decreto di riforma degli enti camerali (23/2010), definendo la Camera di Commercio come autonomia funzionale, legittima in modo autorevole le Camere a svolgere un ruolo nuovo, fondato sulla pari dignità, nei riguardi delle altre istituzioni e un ruolo attivo nelle politiche di sviluppo del territorio. Il decreto rafforza anche alcune funzioni delle Camere a favore delle imprese, trasformando molte attività in vere e proprie competenze: l'internazionalizzazione, la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, il sostegno alle PMI per l'accesso al credito, la realizzazione di osservatori dell'economia sono leve fondamentali affinché il sistema economico rimanga competitivo e versanti sui quali la Camera di Commercio è in prima linea a fianco delle imprese. Tali competenze si affiancano a quelle tradizionali anagrafiche – amministrative di tenuta di albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa

La Camera di Commercio di Cremona è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente oltre a 8 componenti, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 22 consiglieri espressi delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia, integrati da un rappresentante delle Organizzazioni sindacali e da un rappresentante dei consumatori. La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da un vicario e da un Dirigente.

2.2 Come operiamo

La Camera di Commercio ispira la propria azione al principio della sussidiarietà, al fine di realizzare una leale cooperazione e collaborazione con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, Regione Lombardia, le autonomie locali e, per quanto concerne le funzioni di regolazione, in raccordo con le autorità di garanzia e regolazione dei mercati.

Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, svolgendo il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese raccordandosi con le altre istituzioni locali (Regione, Provincia, Comuni) ed il mondo associativo delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.

CAPITOLO 3 - IDENTITA'

3.1 L'amministrazione "in cifre"

3.1.1 Il personale in servizio e la struttura organizzativa

Presso la Camera di Commercio di Cremona sono in servizio 57 dipendenti a tempo indeterminato (di cui due in aspettativa) e 3 unità di personale a tempo determinato, suddivisi nelle varie categorie contrattuali come indicato nella seguente tabella:

	DOTAZIONE ORGANICA	SITUAZIONE al 1/01/2012	di cui part-time	+ personale con contratto a tempo determinato o contratto di formazione e lavoro
A	3	3	-	-
B	3	3	-	-
B3	16	9	1 al 50% 2 al 70% 2 all'85%	
C	34	26	1 al 50% 1 al 70% 1 al 75% 6 all'80% 1 al 90%	1
D	13	12	1 al 50% 1 all'80% 1 al 95%	1 part-time al 50%
D3	3	2		
DIRIGENTI	2	1	-	1
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-
TOTALE	75	57	-	3

La macro-struttura organizzativa dell'Ente è suddivisa in tre aree:
Segreteria Generale
Area 1 – "Amministrativo – Anagrafica e Regolazione del Mercato"
Area 2 – "Economico finanziaria e Sviluppo Economico"
Così articolate

Segreteria Generale

Servizi	Uffici
Servizio Affari Generali	Ufficio Presidenza
	Ufficio Segreteria
	Ufficio Stampa - URP
	Ufficio Estero
	Ufficio Protocollo ed Archivio

Area 1

Servizi	Uffici
Servizio Anagrafico Certificativo	Ufficio Registro Imprese
	Ufficio Archiviazione ottica
	Ufficio Artigianato
	Ufficio di Crema
Servizio Regolazione mercato	Ufficio Metrico
	Ufficio Ispezioni e Sanzioni
	Ufficio Albi e Ruoli
	Ufficio Commercio e Ambiente
	Ufficio Tutela proprietà industriale
	Ufficio Legale
	Ufficio Conciliazione e Arbitrato

Area 2

Servizi	Uffici
Servizio Gestione Patrimoniale e Finanziaria	Ufficio Contabilità e Controllo di gestione
	Ufficio Provveditorato
	Ufficio Personale
	Ufficio Diritto annuale
	Ufficio Tecnico
	CED
	Centro Stampa
Servizio Sviluppo Economico	Ufficio Attività promozionali
	Ufficio Progetti Comunitari
	Ufficio Protesti
	Ufficio Studi, Statistica e Prezzi
	Centro Documentazione

3.1.2 Sedi e orari

La Camera di Commercio di Cremona ha sede nel centro storico del capoluogo, in Piazza Stradivari, 5.

Dal 1958 è operativa nel comune di Crema una sezione decentrata dell'Ente camerale, attualmente sita in via IV Novembre, 6 che offre all'utenza servizi anagrafici e di sportello.

Gli sportelli di Cremona sono aperti al pubblico dal lunedì al venerdì dalle 8:35 alle 12:30, il lunedì anche dalle 15 alle 16.00 e il mercoledì con orario continuato dalle 8:35 alle 15:30 (Giornata del cittadino).

Gli sportelli di Crema sono aperti al pubblico dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 12:30, il lunedì, il martedì e il giovedì anche dalle 14.30 alle 15:30.

3.1.3 Gli stakeholder

L'insieme delle attività svolte e delle iniziative assunte dalla Camera di Commercio di Cremona ha effetti sull'intero sistema economico e sociale, ma i principali ambiti di ricaduta, influenza e relazioni riguardano le seguenti categorie di stakeholder:

- il sistema economico produttivo, rappresentato dalle imprese, dai lavoratori, dai consumatori; e dagli utenti dei servizi camerali
- il sistema del governo locale e dei rapporti istituzionali, costituito dall'insieme delle relazioni con le istituzioni, la pubblica amministrazione locale e regionale e le associazioni di categoria
- il sistema sociale, per le iniziative e le attività riguardanti la cultura, l'Università, la scuola, il mondo del lavoro.

CAPITOLO 4 - ANALISI DEL CONTESTO, MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

Si tratta di un'attività di analisi che ha l'obiettivo di fornire una base di informazioni e di conoscenze il più possibile chiara del contesto esterno ed interno della Camera di Commercio nonché dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle sue attività istituzionali.

Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- analisi del contesto esterno.
- analisi del contesto interno

4.1 Analisi del contesto esterno

La fase economica molto complessa che si è verificata a partire dagli ultimi mesi del 2008 sta mostrando, in questo ultimo periodo, ulteriori criticità.

All'inizio del 2011 sembravano, infatti, ormai consolidarsi i - seppur tenui - segnali di ripresa dell'attività economica italiana. Nel primo trimestre, con una coda significativa ad aprile, la crescita in Italia è stata infatti positiva, trainata da un continuo miglioramento dell'interscambio con l'estero. Questo ha permesso al nostro sistema produttivo di bilanciare in parte la stagnazione dei consumi delle famiglie, sui quali hanno invece influito la debole dinamica dei redditi reali - conseguenza delle condizioni ancora deboli del mercato del lavoro - e l'accelerazione dei prezzi al consumo. Nella tarda primavera, tuttavia, l'incertezza è tornata a dominare prepotentemente lo scenario. Tra maggio e giugno, l'economia mondiale ha rallentato, frenata dall'indebolimento della crescita negli Stati Uniti e da una forte contrazione in Giappone, dove gli effetti economici del terremoto si sono rivelati peggiori del previsto. Nei paesi emergenti, l'attività ha continuato a espandersi a ritmi sostenuti ma in alcune di queste economie (Cina in testa) si sono osservati chiari segnali di frenata. Il rallentamento della domanda internazionale è stato poi accompagnato a fine luglio da incognite ancor più gravi sullo scenario macroeconomico: la bufera finanziaria che da questa estate continua a investire l'Europa, a causa delle rinnovate tensioni sul debito sovrano di alcuni Paesi dell'Eurozona (compresa l'Italia), pesa sulle prospettive di crescita a breve termine. Per l'Italia, gli indicatori puntano a una prolungata fase con variazioni del PIL più contenute del recente passato, tali da condurre a un risultato probabilmente inferiore al +1,1% previsto a inizio anno; le vendite nel manifatturiero e nei servizi rallentano; l'occupazione continua a preoccupare; i consumi sono piatti; il contesto per gli investimenti è deteriorato; il credito bancario, pur continuando a crescere a ritmi superiori a quelli medi dell'area dell'euro, si presenta ancora molto selettivo.

In questo scenario, le imprese italiane sembrano tuttavia ancora mostrare credibilità e capacità competitiva. Abituate a muoversi nelle incertezze (dei trend del consumo e dei mercati, dei nuovi competitors internazionali, ecc.), hanno in molti casi saputo reggere all'impatto della crisi pur senza poter disporre delle leve improprie con le quali in passato era stato alimentato lo sviluppo, a partire dall'aggiustamento del cambio per dare ossigeno all'export e all'occupazione. Anzi, si sono osservati casi virtuosi di aziende che, pur in uno scenario istituzionale incerto, hanno risposto alle sfide della globalizzazione riorganizzandosi e continuando a investire nella qualità, nell'innovazione di prodotto, nel design, nell'efficienza, nell'eco-sostenibilità. Si tratta però di un momento delicato della nostra storia, in cui le imprese italiane rischiano di veder vanificati questi loro sforzi in presenza di uno scenario macroeconomico incerto, che deprime la fiducia dei consumatori (con ripercussioni negative sul mercato interno) e getta un cono d'ombra sull'immagine dell'Italia all'estero (con ripercussioni potenzialmente

negative sul mercato internazionale). Quello che sta succedendo in questi mesi non va letto perciò come un'ennesima fase del ciclo economico. La nuova crisi che oggi stiamo vivendo, per molti versi inedita e dalle conseguenze potenzialmente ancor più gravi di quella vissuta solo tre anni fa, potrebbe mettere in discussione perfino il ruolo dell'euro e della stessa Europa. L'esigenza di contenimento e riduzione della spesa pubblica, unitamente alle richieste di maggiore libertà economica e minori vincoli all'esercizio dell'attività d'impresa, sta al contempo mettendo in discussione le stesse funzioni svolte dallo Stato e dagli enti pubblici. Il dibattito sulla riorganizzazione del sistema pubblico a sostegno del mondo delle imprese coinvolge pienamente anche il sistema camerale

4.2 Analisi del contesto interno

La struttura organizzativa è un punto centrale nello sviluppo e nell'affermazione dell'Ente e determinante è stato il contributo del personale che in questi anni ha saputo crescere in professionalità e competenze affrontando le numerose e continue sfide del cambiamento.

L'indagine di customer satisfaction, commissionata a Rete camere ha evidenziato una generale soddisfazione dell'utenza nel rapportarsi con la Camera e un riconoscimento del livello raggiunto di qualità dei servizi, a cominciare da quelli di natura certificativa e amministrativa sino a quelli più tipicamente promozionali.

Nel corso del 2012 verrà dato corso ad una nuova edizione di tale indagine per verificare la rispondenza dei servizi camerali alle attese dell'utenza.

Nel corso degli anni gli obiettivi indicati dagli Organi statutari dell'Ente sono sempre stati raggiunti, come risulta anche dalle relazioni predisposte dal Nucleo di Valutazione alle quali, per brevità, si rimanda. Un altro dato che ben può rappresentare la struttura della Camera è quello riferito all'incidenza del costo del personale che negli ultimi cinque anni è rimasta costantemente al di sotto della soglia del 36% delle entrate correnti

Dato il sostanziale blocco del turn-over, si dovrà prestare particolare attenzione ai processi di ristrutturazione per poter continuare a rispondere alle esigenze dei diversi operatori e dei diversi soggetti del territorio e per poter continuare ad assicurare la necessaria flessibilità organizzativa che sempre più deve caratterizzare le realtà pubbliche, specie quelle che a livello locale sono protagoniste di una nuova "governance" istituzionale.

Per il 2012, tenuto conto degli ampi e complessi programmi di attività da attuare a favore dell'economia locale, la dotazione di personale in servizio, nel rispetto di quelle che saranno le disposizioni normative in materia, dovrebbe essere assicurata almeno in 63 unità, tenendo conto anche delle aspettative in essere che devono essere previste come spesa ma che poi risulteranno economie in consuntivo.

Le assunzioni di nuovo personale saranno comunque mirate ad una sostituzione delle uscite, in un'ottica di ristrutturazione dei servizi, ed effettuate entro i limiti di quanto consentito dalle disposizioni in materia, ovvero ricorrendo alle procedure di mobilità.

La formazione, l'aggiornamento e la qualificazione professionale della struttura restano un impegno primario perché l'obiettivo più alto e generale è quello del consolidamento e dell'affermazione della Camera come istituzione capace di offrire elevata qualità nei servizi, nelle informazioni economiche e nelle iniziative a sostegno della realtà economico-produttiva cremonese.

Tuttavia le recenti manovre finanziarie del governo hanno dimezzato la spesa e quindi la possibilità di partecipare a corsi di formazione, si dovrà pertanto operare delle scelte strategiche rispetto agli interventi formativi, incentivando altresì l'autoformazione e la formazione interna.

Per quanto riguarda le dotazioni strumentali e tecnologiche dovranno comunque essere effettuati nel 2012 gli investimenti necessari alla sostituzione delle attrezzature, delle macchine per ufficio e dei software applicativi ormai obsoleti, così come dovranno essere acquistati ulteriori beni strumentali per lo svolgimento delle ordinarie attività camerali.

Sotto il profilo delle risorse finanziarie per l'anno 2012 la Camera di Cremona potrà disporre, in base alle stime attualmente disponibili, di proventi quantificabili in circa € 7.850.000,00 (contro i € 8.040.000 preventivati nel 2011 e assestati in € 8.727.500). Tali proventi, con riguardo alla gestione corrente, saranno garantiti innanzitutto dal "diritto annuale" che dovrebbe assicurare ricavi per 4.800.000 euro (€ 4.800.000 previsti nel bilancio 2011 iniziale, € 4.900.000 nel bilancio 2011 assestato).

Ulteriori risorse, quantificabili in 1.360.000 euro (analogamente a quanto previsto per il 2011), dovrebbero invece derivare dai "diritti di segreteria" versati dagli utenti alla Camera per i servizi anagrafico-certificativi.

voci di conto economico / stato patrimoniale	2010	2011 Stima consuntivo	2012	2013	2014
Diritto annuale	4.656	4.900	4.800	4.800	4.800
Diritti di segreteria	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360
Altri proventi	2.110	1.690	1.690	1.880	1.880
Gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria)	60	30	50	30	30
A) Totale proventi	8.186	8.070		8.070	8.070
Oneri per il personale	2.878	2.800	2.878	2.800	2.800
Oneri di funzionamento	1.931	1.900	1.931	1.900	1.900
Ammortamenti e accantonamenti	365	365	365	360	360
B) Totale oneri	5.174	5.065	5.174	5.060	5.060
Disponibilità (A-B)	3.012	3.005	3.012	3.010	3.010
Interventi economici	3.400	3.200	3.400	3.010	3.010
Avanzo / Disavanzo	- 388	- 195	- 388	0	- 0
Patrimonio netto iniziale	11.585	11.197	11.585	11.002	11.002
+ / - avanzo / disavanzo	- 388	- 195	- 388		
Patrimonio netto finale	11.197	11.002	11.197	11.002	11.002

(dati in migliaia di euro)

Preventivo annuale (All. A - DPR n. 254/2005)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				BILANCIO PREV. 2012 SIOPE TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO 2011	PREVENTIVO 2012 SIOPE INIZIALE	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI REGOLAZIONE MERCATO -C-	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
<u>A) Proventi correnti</u>							
1) Diritto annuale	4.900.000,00	4.800.000,00	-	4.800.000,00	-	-	4.800.000,00
2) Diritti di segreteria	1.360.000,00	1.360.000,00	-	-	1.360.000,00	-	1.360.000,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	570.000,00	1.170.000,00	20.000,00	340.000,00	230.000,00	580.000,00	1.170.000,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	1.857.500,00	480.000,00	-	-	172.000,00	308.000,00	480.000,00
5) Variazioni delle rimanenze	40.000,00	40.000,00	-	40.000,00	-	-	40.000,00
Totale Proventi correnti (A)	8.727.500,00	7.850.000,00	20.000,00	5.180.000,00	1.762.000,00	888.000,00	7.850.000,00
<u>B) Oneri correnti</u>							
6) Personale	2.800.000,00	2.620.000,00	296.683,79	745.163,17	945.876,29	632.276,75	2.620.000,00
7) Funzionamento	1.900.000,00	1.980.000,00	701.845,90	314.206,56	484.220,88	479.726,66	1.980.000,00
8) Interventi economici	3.987.500,00	3.200.000,00	-	-	-	3.200.000,00	3.200.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	365.000,00	365.000,00	-	365.000,00	-	-	365.000,00
Totale Oneri correnti (B)	9.052.500,00	8.165.000,00	998.529,69	1.424.369,73	1.430.097,17	4.312.003,41	8.165.000,00
Risultato della gestione corrente (A-B)	325.000,00	315.000,00	978.529,69	3.755.630,27	331.902,83	3.424.003,41	315.000,00
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10) Proventi finanziari	50.000,00	80.000,00	80.000,00	-	-	-	80.000,00
11) Oneri finanziari	20.000,00	30.000,00	-	-	-	30.000,00	30.000,00
Risultato della gestione finanziaria	30.000,00	50.000,00	80.000,00	-	-	30.000,00	50.000,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12) Proventi straordinari	-	-	-	-	-	-	-
13) Oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione straordinaria	-	-	-	-	-	-	-
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	295.000,00	265.000,00	898.529,69	3.755.630,27	331.902,83	3.454.003,41	- 265.000,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E) Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-
F) Immobilizzazioni materiali	650.000,00	650.000,00	-	250.000,00	-	400.000,00	650.000,00
G) Immobilizzazioni finanziarie	100.000,00	-	-	-	-	-	-
Totale investimenti (E+F+G)	750.000,00	650.000,00	-	250.000,00	-	400.000,00	650.000,00

Le voci di provento/ricavo, onere/costo e investimento relative al 2012 sono distinte per destinazione in favore delle quattro funzioni istituzionali individuate dal regolamento di contabilità:

- organi istituzionali e segreteria generale (comprende le attività della segreteria generale, degli organi, dell'ufficio relazioni con il pubblico, la gestione dei rapporti con la stampa, la comunicazione e la gestione partecipazioni);
- servizi di supporto (comprende le attività dei servizi del personale, del provveditorato – acquisti, ufficio tecnico, ragioneria e diritto annuale, ufficio ced, ufficio stampa, ufficio legale e protocollo-archivio);
- anagrafe e servizi di regolazione del mercato (comprende le attività del registro imprese, dell'albo delle imprese artigiane, del commercio interno, degli albi e ruoli, dell'ufficio metrico, le attività ispettive e sanzionatorie, le attività in materia di marchi e brevetti, l'ufficio protesti e l'attività di conciliazione-arbitrato);
- studio, formazione, informazione e promozione economica (comprende le attività di internazionalizzazione, dell'ufficio estero, la promozione in generale, i progetti comunitari, l'ufficio studi, statistica, produzione listino prezzi, commissione prezzi e borsa merci, l'attività formativa e il centro documentazione).

Il regolamento di contabilità prevede l'imputazione alle singole funzioni dei proventi e degli oneri direttamente riferibili all'espletamento delle attività e dei progetti connessi alle stesse funzioni istituzionali. Gli oneri comuni a più funzioni sono ripartiti in base a parametri specifici (c.d. "driver"), indicativi dell'assorbimento di risorse. Nel budget direzionale, documento di maggior dettaglio rispetto al preventivo annuale, tali componenti comuni di reddito sono assegnati alla responsabilità del dirigente dell'area economico-finanziaria.

Per l'esercizio 2012 i driver di ripartizione sono individuati nel numero dei dipendenti, nei metri quadrati (per gli oneri riferiti agli immobili, quali gli oneri di riscaldamento/condizionamento, le spese per pulizie e vigilanza, gli oneri per energia elettrica e per manutenzioni ordinaria).

Gli importi per interventi iscritti nel piano degli investimenti sono attribuiti alle singole funzioni qualora direttamente riferibili alle attività e ai progetti alle stesse connessi, altrimenti imputati alla funzione servizi di supporto.

4.3 Partecipazioni

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si esprime anche attraverso partecipazioni strategiche, sia per la realizzazione/conservazione di infrastrutture, che per l'attuazione di specifici progetti.

Le società partecipate dalla CCIAA di Cremona sono indicate nei seguenti prospetti. I valori indicati e le quote si riferiscono ai dati accolti nel bilancio d'esercizio 2009 della CCIAA.

4.3.1 Partecipazioni azionarie

SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	% PARTECIPAZIONE CAMERALE
Autostrade centro padane S.p.A.	15.500.000,00	885.130,00	5,7105
Aeroporto di Parma	28.609.600,00	5.000,00	0,0175
TecnoHolding S.p.A.	20.000.000,00	33.707,00	0,1685
Infocamere S.p.A.	17.670.000,00	19.092,90	0,1080
Serenissima Infracom S.p.A.	24.148.000,00	500,00	0,0021
Autostrade Lombarde Spa Ex Brebemi S.p.A	128.669.687,00	514.389,00	0,3998
Borsa Merci Telematica	2.387.372,16	1.198,48	0,0502
Cremona Fiere S.p.A.	1.032.920,00	103.292,00	10,00
Tecnocamere S.c.p.a	1.170.000,00	1.466,92	0,1254
Isnart s.c.p.a.	971.000,00	2.000,00	0,2060
Agroqualità s.p.a.	2.000.000,00	4.619,58	0,2310
TOTALE partecipazioni azionarie	242.158.579,16	1.570.395,88	

Altre Partecipazioni

SOCIETA'	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE
Tirreno Brennero S.r.l.	386.782,00	10.604,00
Reindustria S.r.l.	103.292,00	11.362,12
Retecamere s.c.r.l.	900.000,00	76,00
Oglio Po s.cons. a r.l.	60.000,00	3.200,00
Job Camere	600.000,00	389,00
IC Outsorcing s.c.r.l.	372.000,00	241,18
TOTALE altre partecipazioni	2.422.074,00	25.872,3

4.3.2 Università

La Camera assicura, in forza di convenzioni stipulate negli scorsi anni, il proprio sostegno alla presenza Universitaria sul territorio assicurando finanziamenti :

- all'Associazione Cremonese Studi Universitari di Cremona (Politecnico di Milano)
- all'Associazione Cremasca Studi Universitari di Crema (Statale di Milano)

- all'Università Cattolica del Sacro Cuore (SMEA, e Tecnologie alimentari)

ed inoltre sostenendo i Centri di Ricerca collegati alle stesse Università:

- Centro Ricerche Biotecnologiche – C.R.B. (Università Cattolica)
- Crema Ricerche (Università Statale)
- CERSI (Università Cattolica)
- CESVIN (Politecnico di Milano)
- SIES (Università Cattolica)

4.4 Mandato istituzionale e missione

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di commercio può e deve operare. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali, anche sulla base dell'articolo 2 della legge 580, come riformata dal Decreto Legislativo 23/2010, vale a dire

“Le camere di commercio svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle regioni, nonché i compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, informando la loro azione al principio di sussidiarietà.

2. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono in particolare le funzioni e i compiti relativi a:

a) tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;

b) promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;

c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;

d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;

e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;

f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;

- g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- l) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- m) raccolta degli usi e delle consuetudini;
- n) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'ente camerale opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.

La Camera di Commercio di Cremona è quindi sia la "casa delle imprese e delle loro associazioni " sia l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

CAPITOLO 5 - OBIETTIVI STRATEGICI

5.1 Premessa

La Camera di Cremona è chiamata ad operare in tale contesto quale Autonomia funzionale preposta istituzionalmente allo sviluppo ed alla promozione dell'economia locale nell'interesse generale delle imprese anche alla luce delle modifiche apportate dal D. lgs. 15 Febbraio 2010 n°23 di riforma della disciplina delle Camere di Commercio.

Prima di entrare nel dettaglio delle azioni che compongono il programma strategico di attività, è opportuno soffermarsi brevemente su quelle che sono le linee strategiche e programmatiche definite per il prossimo anno dal Sistema camerale a livello nazionale e regionale al fine di cercare di armonizzare il più possibile gli interventi con lo scopo di intercettare finanziamenti aggiuntivi su specifiche iniziative.

L'attuale clima di assoluta incertezza e gli effetti delle manovre finanziarie che si stanno susseguendo rendono ancora più attuali gli interventi di sostegno che la Camera può mettere in atto a favore delle micro e PMI.

Il Governo nazionale e quello regionale disporranno di risorse economiche sempre più limitate da mettere a disposizione delle imprese e dello sviluppo economico e pertanto il sistema camerale sarà

chiamato ad un forte impegno sul tema dello sviluppo locale individuando priorità condivise dai territori e dalle imprese e ricercando collaborazioni a diversi livelli in un'ottica di sinergia e di addizionalità delle scarse risorse disponibili.

In questo contesto sono sicuramente da perseguire azioni nei campi:

- dell'internazionalizzazione delle imprese, con specifica attenzione ai mercati in forte espansione e non facilmente raggiungibili dal sistema delle PMI;
- delle condizioni di accesso al credito per liquidità ed investimenti;
- dell'innovazione e trasferimento tecnologico coinvolgendo le Università ed i Centri di Ricerca con particolare attenzione alle reti d'impresa;
- della promozione del territorio finalizzata a valorizzare le nostre eccellenze artistiche e culturali ma anche ad offrire maggiori opportunità di nuovi investimenti.
- della semplificazione amministrativa anche mediante la definizione di nuove procedure telematiche nonché con la gestione di servizi in comune tra più Camere.
- valorizzazione del capitale umano

L'Unione Regionale, su tali temi, è pertanto chiamata a favorire il coinvolgimento della Regione Lombardia tramite lo strumento dell'Accordo di Programma già in essere dagli scorsi anni.

L'Unione Nazionale da parte sua è impegnata a sostenere, fra l'altro, le azioni sopra indicate che potrebbero trovare adeguato sostegno nell'ambito delle risorse del Fondo Perequativo destinato a finanziare progetti locali.

Infine anche la ricerca di opportunità di finanziamento di progetti specifici sui fondi dell'Unione Europea sarebbe certamente utile per disporre di risorse aggiuntive che potrebbero contribuire in modo significativo alla realizzazione di iniziative a sostegno della nostra economia.

Le imprese, specie le micro e piccole imprese hanno più che mai bisogno di un ambiente favorevole alla crescita –come previsto anche dallo Small Business Act – e di coerenti politiche di sostegno.

D'altro canto le manovre finanziarie varate dal governo impongono una drastica riduzione delle disponibilità finanziarie degli Enti locali, che inciderà pesantemente anche in Regione Lombardia sulle risorse destinate alle attività produttive.

L'azione della Camera nel 2012 dovrà quindi essere rivolta:

- a perseguire una maggiore efficienza nell'esercizio delle funzioni ed una più ampia offerta di servizi alle imprese;
- a rafforzare le azioni di sistema per la competitività, proseguendo ed ampliando l'esperienza dell'Accordo di programma stipulato con Regione Lombardia per lo sviluppo della competitività.

L'accordo è stipulato tra Sistema camerale lombardo e Regione Lombardia quale strumento efficace per sostenere una strategia condivisa per rispondere alle necessità del sistema imprenditoriale ed economico lombardo. Viene individuata come prioritaria la sfida della

competitività, da affrontare con un'azione in cui la Regione si assume il compito di regia e di governo e le Camere di Commercio quello di interpreti dei bisogni e degli interessi economici sul territorio, chiamando anche altri soggetti a collaborare

Oltre a quello citato altri sono gli accordi e le collaborazioni siglati dalla Camera che, in quanto strumenti di programmazione, sono da considerare nelle previsioni del 2012. Si tratta in particolare:

- dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale della provincia di Cremona riferito alla Legge regionale n. 2 del 14 marzo 2006 sulla Programmazione Negoziata e sottoscritto in data 20 giugno 2008;
- delle convenzioni in essere con l'Università Cattolica del Sacro Cuore e col Politecnico di Milano che hanno permesso l'insediamento e il potenziamento della presenza di Università e di Centri di ricerca sul nostro territorio;
- del Sistema Turistico "Po di Lombardia" riconosciuto dalla Regione in attuazione della Legge n. 8/2004 sul turismo;
- del protocollo d'intesa in merito al Distretto della musica;
- del Distretto Culturale della Provincia di Cremona che ha recentemente ottenuto il finanziamento da parte di Fondazione Cariplo;
- dei protocolli d'intesa siglati con riferimento ai Distretti Urbani del Commercio e dei Distretti diffusi del commercio.

Tutti questi strumenti individuano azioni e interventi condivisi con gli esponenti pubblici e privati della provincia e prevedono azioni mirate e costruite sulla base delle reali esigenze del contesto locale.

Le scelte strategiche conseguenti comportano una scelta rigorosa e coerente nella destinazione delle risorse camerale.

L'azione dell'Ente nel 2012 avrà inoltre l'obiettivo di attirare nuovi finanziamenti con riferimento ai fondi messi a disposizione dalla Regione, dalla Comunità Europea e dal Fondo perequativo nazionale.

L'adesione a Organismi e Istituzioni appartenenti o meno al sistema camerale deve essere strategicamente valutata. La Camera di Cremona ha sempre perseguito una politica attenta e rigorosa, partecipando con proprie quote ad Enti che hanno competenze, funzioni e finalità rilevanti per lo sviluppo economico locale che la Camera non potrebbe perseguire in via diretta.

Altro aspetto che condizionerà l'operatività della Camera anche per l'esercizio 2012 è la molteplicità dei vincoli normativi previsti dalle varie disposizioni finanziarie.

Al di là delle riduzioni di spesa disposte dalle norme, il contenimento degli oneri di funzionamento e di struttura è sempre stato un criterio al quale la Camera di Cremona ha guardato con grande attenzione, tanto che dal confronto con il "cluster" delle Camere di riferimento, quella cremonese esprime comportamenti virtuosi.

5.2 Aree strategiche ed obiettivi strategici

il programma di attività della Camera per il triennio 2012-2014 è focalizzato su sei aree strategiche, in attuazione a quanto stabilito dal Consiglio Camerale in sede di programma di mandato. Va detto che tra le aree vi è una forte interconnessione e la destinazione di risorse sulle stesse assicura da un lato l'erogazione di servizi amministrativi, anagrafici, certificativi e di regolazione, dall'altro la realizzazione di interventi finalizzati a promuovere lo sviluppo economico del territorio.

Le aree strategiche della Camera sono così articolate:

1. Innovazione e trasferimento tecnologico
2. Internazionalizzazione
3. Competitività del territorio e delle infrastrutture- Finanza per le Pmi- Tutela dell'ambiente – Informazione economica.
4. Sviluppo del capitale umano. Linee programmatiche per l'azienda speciale Servimpresa
5. E-government, semplificazione amministrativa e regolazione del mercato
6. Valorizzazione delle risorse umane interne e spese di funzionamento

5.3 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi (dai quali discende la pianificazione operativa di 2° livello).

In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

Alle sei aree strategiche individuate nel punto precedente sono associati specifici obiettivi strategici.

Ad alcune aree strategiche sono associati indicatori di outcome intesi come indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse. L'outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha usufruito del servizio o dell'intervento.

Per ogni area strategica sono altresì identificati obiettivi strategici di intervento accompagnati da indicatori di output e dal relativo target.

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono definiti uno o più indicatori a cui è attribuito un target (valore programmato o atteso).

Da tali obiettivi operativi discende poi la pianificazione operativa di secondo livello nella quale vengono individuati:

- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative.

A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e programmazione di bilancio, la sezione relativa agli obiettivi operativi e alla pianificazione di secondo livello viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

5.4 Aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi e relativi indicatori di outcome e di output

Area Strategica
2012_01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Innovazione e Trasferimento Tecnologico

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Tasso di trasferimento tecnologico tra università e imprese	OUTCOME	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di contatti univ.-imprese anno in corso/numero di contatti univ.-imprese 2011) *100 - Fonte dei dati: Università finanziate dalla CCIAA-Target 2013: >=102%; Target 2014; >=105%

Ob. Strategico
2012 01 01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Favorire lo sviluppo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nelle imprese della provincia

Finalità			
<p>La crisi che a partire dagli ultimi mesi del 2008 ha interessato anche la nostra provincia ha evidenziato ancora una volta come le aziende più innovative, caratterizzate da una produzione di eccellenza sono quelle che meglio sono riuscite a fronteggiare la congiuntura sfavorevole. Per questo il primo asse strategico del programma di attività della Camera per il 2012 è finalizzato a sostenere l'innovazione di prodotto e di processo delle imprese con l'obiettivo di favorire lo sviluppo della "filiera della conoscenza", intensificando le relazioni fra Università, Centri di ricerca ed imprese, assicurando sostegno alle nuove aziende e alle imprese innovatrici, e favorendo la costituzione di reti fra imprese per lo sviluppo di progetti di ricerca e formazione. L'innovazione viene considerata assoluta priorità per innescare e favorire i processi di crescita del sistema economico locale e nazionale e per rispondere alla concorrenza del lavoro a basso costo dei Paesi emergenti.</p>			
INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese coinvolte nelle iniziative camerale in tema di innovazione	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (n° di imprese coinvolte anno in corso/n° di imprese coinvolte 2011)*100 Fonte dei dati: interna - Target 2013: >= 102%; Target 2014: >=105%
Percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi in tema di coaching	STRATEGICO	>= 60%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi

Gestione dei bandi relativi all'innovazione anche in collaborazione con regione Lombardia e diffusione dei progetti europei nel campo dell'innovazione

Finalità

PROMOZIONE DI ATTIVITA' PER LO SVILUPPO DI PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA ANCHE IN ACCORDO CON LA REGIONE

E' necessario far crescere una cultura collettiva dell'importanza di investire nell'innovazione, potenziare la capacità di fare network per promuovere processi di crescita e di innovazione e operare perché, attraverso nuove forme di collaborazione, i risultati della ricerca si diffondano dai centri di eccellenza alla rete delle piccole e medie imprese.

La Camera di Commercio intende affiancare le imprese in questo impegnativo cammino, mettendo in campo progetti e risorse in grado di favorire lo sviluppo pre competitivo e l'innovazione organizzativa nell'ambito delle iniziative previste a tal fine dall'Accordo di programma sottoscritto fra Regione Lombardia e Sistema Camerale, nelle forme della partecipazione a bandi, anche favorendo e sostenendo l'accesso delle nostre imprese all'ottenimento di contributi previsti da bandi regionali e/o comunitari, con particolare riferimento al bando Ergon.

In stretto collegamento con le realtà universitarie presenti in provincia e coerentemente con quanto previsto dall'accordo di programma stipulato con la Regione Lombardia, si prevede di finanziare, anche in collaborazione con Enti locali cremonesi, iniziative promozionali a favore delle PMI per lo sviluppo di processi e prodotti innovativi, anche tramite la concessione di contributi e di voucher per l'acquisizione di servizi specifici. Particolare attenzione verrà riservata alla fabbrica della Bioenergia, di recente finanziata da Fondazione Cariplo.

La Camera potrà inoltre realizzare autonomamente iniziative di sostegno all'innovazione. In particolare, in considerazione dell'importanza strategica per il territorio di una attività di ricerca e di servizio nell'ambito dell'energia ricavabile da bio-masse derivanti da scarti di lavorazione, reflui zootecnici e sottoprodotti dell'industria agro-alimentare, nel corso del 2011 si è dato vita al progetto "Fabbrica della bioenergia" cofinanziata da Fondazione Cariplo.

Inoltre, in connessione con l'Ufficio Progetti Comunitari, continuerà a monitorare gli sviluppi dei finanziamenti messi a disposizione dall'Unione Europea. In tale ambito gli uffici competenti ricercheranno opportunità progettuali a sostegno del sistema produttivo cremonese nell'ambito del VII Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo e della nuova iniziativa della Commissione Europea "Programma per la Competitività ed Innovazione a favore delle PMI". Altre possibilità relative al sostegno dell'innovazione saranno esplorate in ambito di finanziamenti nazionali e regionali e anche in area EIEE e Interreg.

La partecipazione a tali programmi è finalizzata al supporto delle imprese cremonesi, ma richiede la creazione di reti di supporto e partnership, il consolidamento di alleanze e collaborazioni sinergiche che sono già in atto per programmi in corso di svolgimento o da sviluppare "a progetto" con i Centri di Eccellenza, da quelli presenti sul nostro territorio ad altri esistenti in ambito transnazionale.

Continuerà inoltre l'attenzione ai bandi attuativi del piano operativo regionale (POR) a valere sui fondi europei di sviluppo regionale (FESR) 2007 -2013, pur in assenza di specifiche competenze generali per la Camera di Commercio.

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di raggruppamenti di imprese partecipanti al bando ERGON	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: numero di raggruppamenti di impresa partecipanti - Fonte dei dati: interna
Numero di seminari sull'innovazione e sulle reti di impresa organizzati dalla camera	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: numero di seminari sull'innovazione e sulle reti di impresa organizzati dalla camera con almeno 10 partecipanti - Fonte dei dati: interna
Numero di workshop di promozione dei bandi comunitari	OPERATIVO	5,00	Modalità di calcolo: numero di workshop di promozione dei bandi comunitari con almeno 10 partecipanti - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo

2012 01 01 02

Centro di Responsabilità

CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile

CAPPELLI MARIA GRAZIA

Favorire il trasferimento di competenze tra università e imprese del territorio

Finalità
<p>INTERVENTI A SOSTEGNO DEGLI INSEDIAMENTI UNIVERSITARI IN PROVINCIA E A SOSTEGNO DEI CENTRI DI RICERCA</p> <p>Grande attenzione andrà riservata anche nel 2012 alla ormai consolidata presenza a Cremona di un importante polo universitario costituito da ben quattro atenei, nonché all'insediamento di Crema dell'Università Statale di Milano.</p> <p>Una presenza della formazione universitaria così numerosa e significativa ha richiesto, nel tempo, un impegno straordinario agli enti locali cremonesi. Ancora oggi gli accordi a suo tempo stipulati impegnano tali enti a sostenere alcuni corsi universitari, ma contemporaneamente i suddetti atenei hanno saputo sviluppare un'offerta formativa di altissimo livello e hanno potenziato notevolmente i poli universitari, senza oneri aggiuntivi per la comunità cremonese.</p> <p>Si ritiene pertanto di confermare il sostegno a questa realtà universitaria tramite le convenzioni a suo tempo stipulate con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Associazione Cremonese Studi Universitari di Cremona (Politecnico di Milano) - l'Associazione Cremasca Studi Universitari di Crema (Statale di Milano) - l'Università Cattolica del Sacro Cuore (SMEA, e Tecnologie alimentari) <p>ed inoltre quelle a suo tempo stipulate con i centri di ricerca collegati alle stesse Università:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro Ricerche Biotecnologiche - C.R.B. (Università Cattolica) - Crema Ricerche (Università Statale) - CERSI (Università Cattolica) - CESVIN (Politecnico di Milano) - SIES (Università Cattolica) <p>Particolare attenzione sarà inoltre riservata ai brevetti, mettendo in evidenza la loro importanza sia come strumento di connessione tra università ed impresa che come mezzo per la valorizzazione della ricerca scientifica che si trasferisce alla produzione ed al mercato.</p>

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di workshop di interscambio tra imprese e università	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: numero di workshop di interscambio tra imprese e università con almeno 5 imprese partecipanti - Fonte dei dati: interna
Numero di percorsi di coaching universitari per le imprese del territorio	OPERATIVO	2,00	Modalità di calcolo: n° di percorsi di coaching universitari per le imprese del territorio - Fonte dei dati: interna

Area Strategica
2012_02

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Internazionalizzazione

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'estero	OUTCOME	>= 100%	Modalità di calcolo: (numero di imprese con cooperazioni all'estero nell'anno in corso/numero di imprese partecipanti a fiere e missioni CCIAA anno precedente) *100 - Fonte dei dati: rilevazioni presso imprese - Target >= 100% nel triennio 2012/2014

Ob. Strategico
2012 02 01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Favorire lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese della provincia

Finalità
<p>Il supporto alla promozione dell'internazionalizzazione delle imprese rappresenta una delle più rilevanti competenze assegnate al sistema camerale dalla riforma della legge 580/93.</p> <p>Nella definizione delle strategie di internazionalizzazione per il 2012 non si può prescindere dalla valutazione del contesto di lenta ripresa economica nel quale molte imprese cremonesi si trovano ad operare. La crisi ha evidenziato che più numerose e intense sono le relazioni con il resto del mondo, più veloce è la ripresa, a condizione che vi siano politiche adeguate e coordinate a supporto della competitività. E' quindi vitale, in questa fase congiunturale, sostenere con convinzione i processi di internazionalizzazione delle imprese cremonesi.</p> <p>Tutti gli indicatori segnalano, infatti, che le imprese che hanno saputo meglio reggere l'urto della crisi sono quelle che hanno propensione ad</p>

operare con l'estero.

Tra l'altro, la recente soppressione dell'ICE - Istituto nazionale per il Commercio Estero - ha indubbiamente accresciuto le aspettative che il mondo delle imprese ripone nei confronti del sistema camerale che ha quindi il dovere e la responsabilità di assumere un ruolo fondamentale nell'attività di promozione e supporto delle nostre aziende sui mercati internazionali. In questo contesto appare pertanto indispensabile un'azione di sistema a livello regionale che, tramite il coordinamento dei diversi organismi che operano nel settore dell'internazionalizzazione, vada ad individuare alcuni soggetti di riferimento specializzati nelle diverse funzioni che possano efficacemente svolgere la suddetta attività di promozione e di supporto a favore delle nostre aziende. La rete che si andrebbe a costituire dovrebbe tenere conto che gli interventi a sostegno dell'internazionalizzazione non possono limitarsi a favorire le esportazioni o la ricerca di nuovi mercati, ma dovrebbero caratterizzarsi anche come punto di riferimento per riorganizzare in maniera efficiente i processi interni dell'azienda, per la crescita professionale degli imprenditori e dei collaboratori, per favorire le attività di incoming e per gestire, secondo strategie condivise e con continuità, le iniziative volte ad attrarre investimenti esteri.

Pertanto, nel 2012 l'attenzione e l'impegno della Camera verso l'internazionalizzazione dovrà essere particolarmente intenso, al fine di sostenere le imprese nei loro percorsi di avvicinamento e rafforzamento sui mercati esteri, in tutte le fasi del processo di internazionalizzazione.

Più in particolare, verranno erogati servizi di informazione, formazione e assistenza specialistica - grazie anche al supporto della rete dei Lombardiapoint, verranno promosse missioni commerciali in paesi esteri e partecipazioni collettive a manifestazioni fieristiche di carattere internazionale in Italia e all'estero. Grazie al progetto Lombardy Export Trade (LET), che verrà realizzato con il finanziamento del Fondo Perequativo 2009-2010, le imprese "matricola" - quelle cioè che si affacciano per la prima volta sui mercati esteri - potranno fruire di servizi innovativi a elevato valore aggiunto, quali ad esempio l'apporto e la qualificata esperienza in azienda di Export Temporary Manager. Verrà infine assicurato da parte della Camera il sostegno ad iniziative di aggregazione imprenditoriale in relazione a specifici progetti e al fine di incrementare, anche in termini qualitativi, i servizi alle imprese.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese coinvolte nelle iniziative camerali all'estero	STRATEGICO	>= 100%	Modalità di calcolo: (numero di imprese coinvolte in iniziative all'estero anno in corso/numero imprese coinvolte 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target 2013: >= 102%; Target 2014: >=105%
Percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi in tema di internazionalizzazione	STRATEGICO	>= 60%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 – Fonte dei dati: interna – Target: >= 60% nel triennio 2012/2014

Ob. Operativo
2012 02 01 01

Centro di Responsabilità
DESTER MASSIMO

Responsabile
DESTER MASSIMO

Gestione voucher per fiere/missioni all'estero in ambito Accordo di Programma con Regione Lombardia

Finalità			
INIZIATIVE CON LA REGIONE NELL'AMBITO DELL'ADP Anche nel 2012 la Camera valuterà con particolare attenzione l'adesione alle iniziative da realizzare a livello regionale a favore dell'internazionalizzazione, da presentare sull'Accordo di Programma tra Regione Lombardia e Sistema camerale.			
INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di voucher concessi alle imprese in ambito ADP	OPERATIVO	20,00	Modalità di calcolo: numero di voucher concessi alle imprese - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo

2012 02 01 02

Centro di Responsabilità

DESTER MASSIMO

Responsabile

DESTER MASSIMO

Gestione ed organizzazione diretta di fiere, missioni e altre iniziative per l'internazionalizzazione

Finalità
<p>FIERE E MISSIONI</p> <p>Verrà proposta alle imprese territorio la partecipazione agli eventi sotto elencati:</p> <p>1) GULFOOD 2012 - Dubai (19-22 febbraio 2012) - Una delle più importanti e grandi fiere di alimenti, bevande e tecnologia per l'alimentazione del Medio Oriente riservata ai settori della ristorazione, del food, del catering e alberghiero.</p> <p>2) ALIMENTARIA 2012 - Barcellona (26-29 marzo 2012) - Manifestazione tra le più significative del comparto agroalimentare a livello internazionale, che raggruppa settori espositivi correlati alle produzioni più svariate, dai prodotti alimentari per il catering ai congelati e surgelati, dai prodotti ortofrutticoli alle carni, ai dolciari e lattiero-caseari.</p> <p>3) PLMA 2012 - Amsterdam (22-23 maggio 2012) - Multisetoriale - Organizzato annualmente dalla "Private Label Manufacturers Association", l'associazione internazionale di produttori di beni di consumo con marchio commerciale; costituisce un momento di incontro fondamentale per i più significativi buyer europei della Grande Distribuzione.</p> <p>4) COSMOPROF BOLOGNA 2012 - Bologna (9-12 marzo 2012). Realizzata in collaborazione con Reindustria, è l'evento di riferimento mondiale per il comparto profumeria e cosmesi, acconciature, estetica e Spa, che consolida la propria leadership internazionale nel settore della Bellezza. I suoi numeri da record confermano un successo in continua crescita, con visitatori provenienti da tutto il mondo che di anno in anno confermano la propria presenza.</p> <p>5) HBA GLOBAL EXPO 2012 - New York (19-21 giugno 2012) - Realizzata in collaborazione con Reindustria, è il Salone internazionale della cosmesi che negli ultimi anni ha prestato grande e importante attenzione nei confronti delle capacità produttive italiane.</p> <p>6) FOOD & HOTEL ASIA 2012 - Singapore (17-20 aprile 2012) - Uno degli eventi internazionali più importanti dell'Asia, nell'ambito dei settori HORECA e Alimentare.</p> <p>7) MISSIONE IMPRENDITORIALE IN POLONIA - gennaio 2012 - Settore: metalmeccanico - Realizzata nell'ambito del Progetto MECPO, promosso e coordinato dalla Camera in collaborazione con Reindustria e finanziato dalla Convenzione Artigianato (Aggregazione di Imprese). Alla missione, il cui partner istituzionale nel paese estero di riferimento è stato individuato nella Camera di Commercio Italiana in</p>

Polonia, parteciperà una decina di imprese sub-fornitrici del settore metalmeccanico provinciale cremonese.

8) MISSIONE IMPRENDITORIALE IN AUSTRALIA - febbraio 2012 - Multisetoriale - Progetto in accordo con la Camera di Commercio di Brescia, condiviso anche dalle Camere di Mantova e Parma; il partner istituzionale in loco è stato individuato nella Camera Italo-Australiana di Sidney.

Le iniziative sopra riportate sono da intendersi una prima definizione del programma promozionale 2012, che sarà completato dopo il confronto con i rappresentanti delle locali Associazioni di Categoria e con il contributo derivante dalle segnalazioni di interesse da parte delle imprese del territorio, tenendo conto anche delle linee programmatiche che verranno emanate dal Ministero e dalla Regione.

I vari progetti potranno trovare collocazione nell'ambito dell'Accordo di Programma fra il Sistema Camerale e Regione Lombardia, con la finalità di consentire alle imprese una partecipazione a costi agevolati.

CONTRIBUTI A FAVORE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Anche per il 2012 saranno organizzate dalla Camera iniziative in proprio, garantendo alle imprese partecipanti il sostegno camerale tramite l'apposito Regolamento. E' infine particolarmente importante mantenere, e se possibile sviluppare ulteriormente, accordi di collaborazione con altri soggetti sia pubblici che privati, per evitare dannose duplicazioni e razionalizzare le risorse professionali e finanziarie per la realizzazione di progetti comuni di alto livello. In quest'ottica dovranno proseguire gli accordi già avviati con la Provincia, Reindustria e Cremonafiere.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di fiere/missioni organizzate all'estero	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: numero di fiere/missioni organizzate con almeno 3 imprese partecipanti - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo

2012 02 01 03

Centro di Responsabilità

DESTER MASSIMO

Responsabile

DESTER MASSIMO

Gestione di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese che usufruiscono dei servizi di supporto all'internazionalizzazione	OPERATIVO	>= 100%	Modalità di calcolo: (numero di imprese che usufruiscono dei servizi di supporto all'internazionalizzazione anno in corso/anno precedente)*100 - Fonte dei dati: interna

Area Strategica

2012_03

Centro di Responsabilità

ENTE

Responsabile

Ente

Competitività del territorio e delle infrastrutture - Finanza per le PMI - Tutela dell'ambiente - Informazione economica

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Percezione del livello di qualità ed adeguatezza dei servizi resi in tema di promozione del territorio	OUTCOME	>=60%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target >= 60% nel triennio 2012/2014

Ob. Strategico
2012 03 01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Migliorare l'attrattività del territorio anche attraverso interventi sulla filiera delle imprese e interventi di sostegno al credito

Finalità
<p>ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO CREMONESE</p> <p>Lo sviluppo del sistema economico richiede che venga riservata particolare attenzione allo sviluppo delle reti infrastrutturali, logistiche, telematiche ed energetiche al servizio degli imprenditori che diversamente, trovandosi a competere in un mercato globale, rischierebbero di orientarsi verso una delocalizzazione della loro attività. Un territorio ben strutturato potrebbe, al contrario, attrarre investimenti anche e soprattutto di aziende esterne alla provincia.</p> <p>La Giunta camerale, pur non avendo competenze specifiche in materia, ha recentemente approvato un documento che impegna il sistema locale al raggiungimento di tre priorità considerate imprescindibili per lo sviluppo del territorio: completamento della Paullese, sostegno al trasporto ferroviario, sistemazione del porto canale a favore dello sviluppo dell'area di Tencara. La Camera nel 2012 continuerà con forza a sottolineare la necessità di sviluppare una politica che recuperi i gravi ritardi del passato e che determini un riequilibrio delle modalità di trasporto con un potenziamento del sistema stradale che non vada disgiunto dall'ammodernamento delle reti ferroviaria e da una maggiore navigabilità del fiume Po.</p> <p>Anche il potenziamento del sistema tecnologico e dell'informazione è indispensabile per un territorio come il nostro che evidenzia anche in questo settore un grave divario fra le diverse aree geografiche della provincia.</p>

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese coinvolte nelle iniziative camerali in tema di promozione del territorio	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di imprese coinvolte anno in corso/numero imprese coinvolte 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target 2013: >=102%; Target 2014: >=105%
Numero di imprese che hanno avuto nuovi contatti commerciali a seguito delle iniziative di promozione del territorio realizzate dalla Camera	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative camerali con nuovi contatti commerciali anno in corso/numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative camerali con nuovi contatti commerciali 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target 2013: >=102%; Target 2014: >=105%

Incrementare la competitività del territorio mediante iniziative di promozione turistica, marketing territoriale, promozione dei prodotti tipici

Finalità
<p>CREMONAFIERE Un territorio caratterizzato da una forte presenza del settore agro-alimentare e dell'artigianato artistico richiede adeguati spazi espositivi a servizio degli imprenditori. Grande attenzione continuerà quindi ad essere riservata alla Fiera di Cremona, secondo polo espositivo lombardo dopo quello di Milano. La Fiera Internazionale del bovino da latte, alla quale si affiancano altre importanti manifestazioni a livello nazionale e internazionali quali Mondomusica, fanno di Cremona un importante punto di riferimento che necessita di una difesa attenta, in quanto la concorrenza è sempre più agguerrita. La Camera continuerà anche nel 2012 ad onorare l'accordo di programma stipulato nel 2000 relativo alla costruzione del 2a padiglione.</p> <p>PROMOZIONE PRODOTTI TIPICI La tutela e la valorizzazione delle produzioni di eccellenza del nostro territorio sono un'assoluta priorità per la Camera e devono essere attentamente perseguite per permettere ai nostri produttori di competere in un mercato globale. A tal fine proseguirà anche nel 2012 l'impegno profuso dalla Camera a favore dei prodotti di qualità, con la partecipazione a fiere - prime fra tutte La Fiera Internazionale del bovino e Il Bontà - per difendere e implementare il valore aggiunto in questi settori peculiari per l'economia provinciale. L'agricoltura cremonese e la correlata industria agro-alimentare sono contraddistinte da una produzione di qualità che si impone sul mercato per le sue caratteristiche intrinseche e per il forte legame con il territorio. In quest'ottica i settori dell'agro-alimentare, dei prodotti di qualità, del turismo e della cultura devono essere considerati fortemente correlati tra loro: le produzioni del settore agro-alimentare e dell'artigianato nascono infatti strettamente e indissolubilmente legate al territorio. Il territorio non deve essere inteso solo come "ambiente fisico", ma anche come contesto culturale, umano, sociale, produttivo e professionale. In questo legame necessario sta il principale elemento trainante per lo sviluppo: il territorio diventa quindi un punto di snodo importante, ma deve essere caratterizzato da una forte connotazione positiva, sulla quale possono incidere in modo determinante le produzioni artistiche e gli interventi culturali.</p> <p>AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE ED INFRASTRUTTURAZIONE DEL TERRITORIO Particolare interesse verrà riservato anche all'azione di Reindustria, agenzia a cui affidare la realizzazione di azioni di marketing territoriale dell'intera provincia. L'analisi del sistema socio-economico della provincia di Cremona ha delineato una situazione complessa in cui la struttura economica produttiva cremonese si fonda su settori in molti casi maturi e su fattori tradizionali di sviluppo. Il quadro generale che ne risulta indica che, in assenza di interventi tempestivi e di respiro strategico, il sistema economico rischia di vedere compromesse le opportunità di crescita dei</p>

settori altamente specializzati.

Andrà implementata l'azione posta in essere con Reindustria per sostenere le reti di imprese con particolare riferimento al settore della Cosmesi e della meccanica

TURISMO

Per quanto riguarda il Turismo, la Camera opererà anche nel 2012 per la promozione del patrimonio artistico, storico, paesaggistico e culturale, in una prospettiva di potenziamento dell'offerta turistica.

Gli elementi di forza del sistema sono molteplici: le attività di accompagnamento della filiera attuate dalla Camera in accordo con gli enti locali della provincia si sono rivelate efficaci ed hanno portato anche alla costituzione di una rete di imprese e all'attuazione di iniziative - quali l'educational tour e il Workshop sul turismo musicale alle quali hanno aderito con convinzione le aziende turistiche e le agenzie di viaggio. Anche per il 2012 si dovranno attuare, in accordo con le Associazioni di categoria e con gli enti locali, azioni volte ad accompagnare le aziende delle filiera e ad assisterle nell'intercettazione di flussi turistici sempre maggiori. Fondamentale in tal senso le iniziative di promozione del turismo attuate in accordo con Regione Lombardia, sia nell'ambito previsto dall'accordo di programma che in quello previsto da bandi specifici Grazie al co-finanziamento regionale e alla possibilità per tutti i territori di partecipare alle diverse iniziative di promozione diventa possibile promuovere turisticamente il territorio cremonese in una pluralità di mercati, interni ed esteri ed attuare azioni di qualificazione delle nostre strutture.

Nel corso dell'esercizio proseguirà l'attività volta alla valorizzazione del territorio con un progetto globale e organico in cui il sostegno a strutture permanenti come i teatri o l'Auditorium camerale si coniuga con iniziative miranti a far decollare il progetto Distretto della musica . Il progetto mira ad effettuare interventi di qualificazione, valorizzazione ed integrazione delle offerte relative al tema della musica presenti sul territorio provinciale ed ha ottenuto di recente un riconoscimento da parte di Regione Lombardia che ha co-finanziato le azioni di formazione e di aggregazione della filiera proposte dalla Camera.

Alla luce delle positive esperienze realizzate negli esercizi precedenti ed in particolare nel corso del 2012 si ritiene di proporre le seguenti iniziative:

- prosecuzione del progetto "Marchio di qualità" in collaborazione con ISNART;
- prosecuzione del progetto "Osservatorio del turismo";
- prosecuzione del progetto di accompagnamento alla filiera turistica
- workshop sul turismo musicale
- promozione del turismo fluviale e del cicloturismo in collaborazione con il "Sistema Po di Lombardia";
- partecipazione ad iniziative proposte da altre Camere quale ad esempio "La Borsa dei Laghi"

Si ritiene di confermare anche l'adesione alla Festa del Torrone che si sta affermando come evento in grado di catalizzare l'interesse del pubblico e dei media nazionali sull'offerta turistica e gastronomica della città.

EVENTI CULTURALI

La cultura viene ad assumere sempre di più un ruolo crescente come motore di sviluppo economico: ecco dunque che promuovere il patrimonio culturale deve essere uno degli obiettivi qualificanti delle istituzioni locali, anche di quelle prevalentemente economiche come la Camera di Commercio.

In quest'ottica anche nel 2012 verrà confermato il sostegno ad enti, fondazioni impegnati in iniziative volte a promuovere quel patrimonio culturale che caratterizza in modo inequivocabile l'identità del territorio (Fondazione Ponchielli, Fondazione Stradivari, Fondazione S.

Domenico)

SOSTEGNO A MANIFESTAZIONI DI CARATTERE PROVINCIALE

Come ogni anno la Camera interverrà a sostegno di iniziative promosse da organismi della provincia finalizzati alla valorizzazione del territorio e delle sue peculiarità anche concedendo appositi contributi.

INIZIATIVE PROMOZIONALI DELLA CCIAA

Anche nel 2012 proseguirà l'impegno per promuovere il Centro Servizi della Camera di Commercio che comprende sale e spazi dotati delle più moderne tecnologie. La posizione nel cuore della città e le attrezzature tecnologicamente all'avanguardia di cui si dispone costituiscono un bene da valorizzare sia nell'ottica di promozione di Cremona città della musica che delle numerose iniziative legate ad un turismo culturale e d'affari.

La Camera potrà realizzare convegni ed iniziative di interesse per il sistema delle imprese.

Proseguirà anche l'attività finalizzata ad avvicinare scuola e mondo del lavoro che da qualche anno si concretizza con il progetto Talent Scout e con il Premio di Unioncamere Scuola Creatività Innovazione.

Per quanto riguarda le pubblicazioni la Camera pubblicherà la rivista "Cremona", il "Bollettino Storico Cremonese", e dovrebbe essere ultimata la Storia della Camera di Commercio realizzata sulla base dei documenti d'archivio.

Ultimo atto delle iniziative realizzate per celebrare il 150° dell'Unità d'Italia è la pubblicazione con la Società Storica Cremonese di un dizionario biografico di personaggi cremonesi attivi nel Risorgimento

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di iniziative di promozione dei prodotti tipici	OPERATIVO	4,00	Modalità di calcolo: Numero di iniziative di promozione dei prodotti tipici - Fonte dei dati: interna
Utilizzo delle sale camerali oltre gli orari di ufficio	OPERATIVO	20,00	Modalità di calcolo: (numero di ore annue di utilizzo delle sale camerali al di fuori dell'orario di apertura camerale/numero di ore annue di apertura della Camera)*100 - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2012 03 01 02

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA
GRAZIA/DESTER MASSIMO

Responsabile
Ente

Sostenere lo sviluppo delle imprese e delle filiere del territorio

Finalità
INTERVENTI A SOSTEGNO DELLE IMPRESE INTERVENTI A FAVORE DELL'ARTIGIANATO Particolare interesse continuerà ad essere rivolto al settore dell'artigianato.

Proseguirà il sostegno alla liuteria cremonese, con l'attuazione delle iniziative di promozione degli strumenti a marchio CREMONA LIUTERIA rivolte al mercato USA e ai Paesi emergenti. Si cercheranno a tal fine finanziamenti anche a valere sulla Convenzione artigianato.

Particolare rilevanza riveste in tale ambito il rapporto con la Regione Lombardia, che ha individuato la liuteria come simbolo di eccellenza in grado di veicolare nel mondo l'immagine dell'intero sistema produttivo lombardo, e con il Consorzio Liutai per la promozione del marchio.

Per il settore tessile proseguirà l'attività di promozione del modello di tracciabilità volontario predisposto da Unionfiliere, il nuovo organismo nato dalla fusione fra ITF e Assicor, procedendo anche all'individuazione di nuovi parametri di valorizzazione, come la salubrità delle materie prime, i requisiti di performance e il rispetto dei requisiti etico-sociali nel ciclo produttivo e/o nella filiera.

INTERVENTI A FAVORE DEL COMMERCIO

Per quanto riguarda il Commercio si deve innanzitutto evidenziare che la struttura commerciale della provincia non presenta differenze sensibili rispetto a quella regionale e nazionale: si caratterizza infatti per una costante riduzione degli esercizi di tipo tradizionale a fronte di una sempre maggior presenza della grande distribuzione.

Obiettivo dell'azione camerale, conformemente a quanto indicato nella programmazione regionale, è quello di evitare la "desertificazione" commerciale soprattutto con riferimento ai piccoli centri, attraverso azioni che trovino il finanziamento anche da parte della Regione per rivitalizzare il tessuto commerciale attraverso eventi espositivi e itinerari tematici artistici, storici ed enogastronomici, al fine di sostenere la competitività delle imprese commerciali inserite nel centro storico inteso come centro commerciale naturale.

E' inoltre auspicabile un coordinamento delle diverse iniziative a favore del commercio intraprese dagli enti locali. Particolare attenzione sarà quindi riservata alla costituzione del laboratorio permanente di progettazione partecipata per il Commercio in collegamento con il competente assessorato regionale. Non vi è dubbio infatti che se i centri storici dei più grandi comuni della provincia necessitano di iniziative rivolte al sostegno del commercio, anche le periferie urbane abbisognano di interventi mirati.

Grande attenzione sarà prestata alle iniziative di valorizzazione dei centri commerciali presenti nei centri storici e alla eventuale riedizione di iniziative sulla promozione dei distretti urbani del commercio e dei distretti diffusi del commercio oltre al sostegno alle tradizionali iniziative di valorizzazione commerciale.

Anche l'ampliamento della fruibilità delle sale camerali (Auditorium, sala Maffei.) in orari serali e/o festivi rappresenta un contributo indiretto sotteso alle finalità prima descritte. Infine, la Camera potrà sostenere iniziative locali di promozione del Commercio anche in accordo con le locali Associazioni di categoria.

CREDITO

La drammatica esplosione della crisi finanziaria internazionale ha pesantemente condizionato la liquidità delle imprese cremonesi, al punto da arrivare a pregiudicare il loro possibile permanere sui mercati.

Per il 2012 si ritiene di confermare una forte attenzione verso il mondo del credito con iniziative da concordare con il sistema dei Confidi che hanno assunto in questi ultimi anni un ruolo strategico per il sistema delle Pmi. Ulteriori iniziative per sostenere l'accesso al credito delle Pmi verranno valutate nel corso dell'esercizio.

CONTRIBUTI A SOSTEGNO DELLE IMPRESE

La Camera manterrà anche per il 2012 i contributi per favorire la partecipazione di imprese cremonesi a fiere in ambito nazionale, in accordo con Unioncamere Lombardia e usufruendo, per quanto possibile, delle risorse messe a disposizione dall'Adp.

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Definizione procedure di finanziamento 2012 delle imprese in accordo con i confidi	OPERATIVO	Approvazione entro 30/11/2012	Modalità di calcolo: definizione ed approvazione delle procedure di finanziamento 2012 - Fonte dei dati: interna
Numero di iniziative di promozione delle filiere del commercio e dell'artigianato	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: Numero di iniziative di promozione delle filiere del commercio e dell'artigianato - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2012 03 01 03

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Sensibilizzare le imprese verso un uso più efficiente dell'energia

Finalità			
<p>TUTELA DELL'AMBIENTE - BIOMASSE E CERTIFICAZIONE AMBIENTALE</p> <p>Il tema dell'energia e del suo utilizzo razionale viene considerato prioritario per la provincia di Cremona. Il ruolo fondamentale dell'agricoltura, specializzazione settoriale del sistema cremonese, nelle nuove politiche energetiche e l'importanza di fattori quali il risparmio energetico, il ricorso a fonti energetiche locali rinnovabili ed ecocompatibili ed il perseguimento di uno sviluppo economico sostenibile, hanno attribuito al tema ambiente/energia grande rilevanza.</p> <p>Particolare attenzione sarà prestata anche agli adempimenti delle imprese per il raggiungimento della certificazione ambientale. Gli adempimenti legislativi in campo ambientale e di sicurezza stanno infatti assumendo un aspetto sempre più rilevante nella gestione delle politiche d'impresa. Il rispetto di tali adempimenti, soprattutto a causa della complessità del quadro normativo di riferimento, appare sempre più oneroso, specialmente per le piccole e medie imprese. Obiettivo della Camera da perseguire in accordo con la sede di Cremona del Politecnico è quello di fornire informazioni in merito agli adempimenti ambientali e di sicurezza, accrescere la consapevolezza dell'importanza di un sistema di gestione ambientale all'interno della propria azienda e fornire gli strumenti per competere.</p>			
INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di iniziative di sensibilizzazione al risparmio energetico	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: Numero di iniziative di sensibilizzazione al risparmio energetico con almeno 15 aziende partecipanti - Fonte dei dati: interna

Percezione del livello di qualità e adeguatezza delle iniziative di sensibilizzazione al risparmio energetico	OPERATIVO	>=60%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte di dati: interna
---	-----------	-------	---

Ob. Operativo

2012 03 01 04

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Promuovere la conoscenza del sistema economico provinciale

Finalità

INFORMAZIONE ECONOMICA

L'analisi e il monitoraggio del sistema economico e imprenditoriale provinciale riveste un ruolo strategico per la Camera di Cremona: la ricostruzione di un quadro ampio di conoscenze sul sistema economico provinciale e il suo raffronto con il sistema regionale favorisce la comprensione delle dinamiche in atto nel tessuto produttivo e fornisce adeguato supporto per la definizione di adeguate politiche di intervento a livello locale.

In questa fase delicata che sta attraversando il sistema economico nazionale ed internazionale, ancor di più è necessario rafforzare l'impegno sin qui condotto legato alle attività di monitoraggio e di analisi del posizionamento competitivo dell'economia cremonese nel contesto nazionale ed internazionale. Le attività saranno orientate a:

- consolidare e migliorare la lettura integrata del quadro economico cremonese, attraverso la predisposizione del commento ai dati trimestrali dell'analisi congiunturale del settore manifatturiero, cui verranno affiancati approfondimenti e ricerche su alcune tematiche di particolare interesse legate all'evoluzione di fenomeni economici strutturali. In questa direzione, verranno rafforzati alcuni strumenti di monitoraggio economico sviluppati d'intesa con Unioncamere Lombardia e con la Regione Lombardia, quali l'Osservatorio del Commercio, l'Osservatorio Prezzi e l'Osservatorio Turismo, anche attraverso iniziative di confronto con i diversi attori coinvolti sul territorio;
- valorizzare ulteriormente le pubblicazioni editate dalla Camera e riportanti i prezzi all'ingrosso rilevati periodicamente dall'Ente, con particolare riferimento al "Prezziario delle opere edili"
- valorizzare la diffusione delle informazioni territoriali per una maggiore e più efficace conoscenza della realtà economica locale, attraverso le pubblicazioni camerale, con particolare riferimento alla rivista "Cremona".

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Tempo medio di pubblicazione delle indagini congiunturali	OPERATIVO	5,00	Modalità di calcolo: Sommatoria numero giorni lavorativi tra moratoria alla pubblicazione Unioncamere e pubblicazione analisi congiunturali/numero analisi congiunturali pubblicate - Fonte dei dati: interna
Numero di rapporti di informazione sul sistema economico provinciale	OPERATIVO	8,00	Modalità di calcolo: Numero di rapporti di informazione sul sistema economico provinciale - Fonte dei dati: interna

Area Strategica
2012_04

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Sviluppare il capitale umano delle imprese

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di apprendisti stabilizzati in seguito a partecipazione a corsi tenuti da Servimpresa	OUTCOME	>=50%	Modalità di calcolo: (numero di apprendisti stabilizzati/partecipanti ai corsi)*100 - Fonte di dati: Rilevazioni presso imprese - Target: >= 50% nel triennio 2012/2014

Ob. Strategico
2012 04 01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Favorire la formazione e l'aggiornamento degli imprenditori e delle professionalità strategiche per le aziende

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese coinvolte nelle iniziative dell'azienda speciale	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di imprese coinvolte anno in corso/numero imprese coinvolte 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target 2013: 102%; Target 2014:105%
Percezione del livello di qualità e adeguatezza dei percorsi formativi realizzati anche attraverso l'Azienda Speciale	STRATEGICO	>=60%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >= 60% nel triennio 2012/2014

Ob. Operativo
2012 04 01 01

Centro di Responsabilità
DESTER MASSIMO

Responsabile
DESTER MASSIMO

Gestione corsi organizzati in collaborazione con l'azienda speciale

Finalità

FORMAZIONE PER GLI IMPRENDITORI

Verranno organizzati corsi rivolti ad imprenditori con particolare riferimento ai nuovi adempimenti (a titolo esemplificativo SUAP, SISTRI; SCIA). Verrà inoltre dato corso in collaborazione con gli ordini professionali di Cremona e Crema all'iniziativa Telefisco. Verranno altresì intraprese azioni di formazione ed aggiornamento dei mediatori camerali e dei professionisti interessati alla materia medio - conciliativa (quest'ultimo aspetto, in stretta sinergia con Servimpresa).

LINEE PROGRAMMATICHE PER L'AZIENDA SPECIALE SERVIMPRESA

Investire nel capitale umano e nei processi formativi è uno degli elementi strategici su cui puntare per dare competitività al sistema delle imprese.

L'Azienda Speciale si conferma un interlocutore sempre più in grado di interpretare le mutevoli esigenze del sistema imprenditoriale e del territorio garantendo un costante riposizionamento dei propri ambiti di operatività con la flessibilità che è connaturata alla natura stessa dell'Azienda Speciale.

La sua azione si pone in una logica di posizionamento precompetitivo e non di mercato e, nel rispetto del principio di sussidiarietà, andrà intensificata l'operatività nei settori che registrino carenze nell'offerta formativa e di servizi alle imprese del nostro territorio.

I corsi e i seminari dovranno essere diversificati monitorando puntualmente i fabbisogni dei differenti target di destinatari: aspiranti e neo imprenditori, disoccupati/inoccupati, dipendenti, funzionari di enti pubblici, professionisti.

Tra i temi nuovi di intervento si individuano i corsi in materia energetica e ambientale, per i quali si prevede, dopo le prime sperimentazione del secondo semestre 2011, un incremento della proposta formativa.

Consolidata e confermata anche per il prossimo anno la formazione abilitante allo svolgimento di attività economiche: oltre ai corsi per l'esercizio dell'attività di somministrazione di alimenti e bevande e vendita di generi alimentari, verranno erogati i corsi per agenti d'affari in mediazione - settore immobiliare e per agenti e rappresentanti di commercio, per quanto queste ultime due tipologie di corsi si stiano rivelando di difficile attuazione dato l'innalzamento del numero di ore previsto dalla nuova normativa regionale e conseguente aumento dei costi. Salvo modifiche dell'impostazione della formazione per gli apprendisti che potrebbero essere introdotte dalla riforma dell'apprendistato, Servimpresa non mancherà di percorrere il filone della formazione per gli apprendisti, su cui ha consolidato la propria capacità progettuale e propositiva. Non si mancherà pertanto, rebus sic stantibus,, nell'ambito di una proficua rete di operatori della provincia, di proporre, anche per il 2012, corsi per apprendisti avvalendosi dei vari strumenti di finanziamento, ove disponibili, come potrebbe essere il sistema della Dote, i bandi della Provincia oppure tramite l'offerta a pagamento sulla base delle esigenze manifestate delle aziende e dagli studi professionali del territorio.

Grande attenzione dovrà come sempre essere posta alle iniziative volte allo sviluppo e al consolidamento dell'imprenditorialità, attraverso la tradizionale attività no profit svolta dallo Sportello Punto Nuova Impresa. La diffusione della cultura imprenditoriale passa poi inevitabilmente tramite il mondo della scuola con il quale si opera in stretto raccordo, anche in tema di alternanza scuola - lavoro, oltre al potenziamento della collaborazione con il sistema universitario locale.

Filone su cui si andrà a consolidare l'attività di Servimpresa è la formazione rivolta ai professionisti, grazie anche alla proficua collaborazione con i rispettivi Ordini professionali che consente di realizzare iniziative formative, oltre che qualificate, anche valide ai fini del riconoscimento dei crediti formativi (si pensi alla formazione per commercialisti, notai, consulenti del lavoro e avvocati) e anche attraverso la possibilità di accedere ad eventuali fondi interprofessionali.

Verranno inoltre riproposte iniziative per dipendenti di enti pubblici e per operatori di aziende che operano con l'estero con l'innovativa

formula della formazione seguita dalla consulenza one to one. Possibili ambiti di ampliamento potrebbero essere rappresentati dalla formazione sulle tematiche ambientali, come quelle introdotte dal SISTRI e dovranno essere individuate anche azioni a sostegno dell'imprenditoria femminile, della responsabilità sociale d'impresa e della conciliazione famiglia - tempi del lavoro.

Anche per il 2012 Servimpresa dovrà puntare a consolidare la capacità di attingere a risorse aggiuntive a quelle camerali per finanziare la propria attività, potenziando esperienze in cui l'Azienda, ponendosi anche quale strumento di attuazione delle esigenze formative delle Associazioni di categoria, riesce a fare da collettore di finanziamenti pubblici (come la presentazione del progetto a valere sul bando FEASR - Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013 - MISURA 111 "Formazione, Informazione e diffusione della conoscenza", rivolto al comparto agricolo). Verrà inoltre garantita la proposta formativa dell'Azienda Speciale, quale ente accreditato alla formazione, nell'ambito della Dote, laddove vi siano specifici bandi, il sistema di allocazione delle risorse e dei finanziamenti per le azioni formative rivolte a determinate categorie di soggetti messo a punto dalla Regione Lombardia. A tal fine proseguirà e verrà implementata la collaborazione con gli altri enti accreditati alla formazione e gli enti accreditati per i servizi al lavoro.

Infine in linea con la politica per la qualità, per cui l'Azienda Speciale si è dotata della certificazione ISO 9001:2008, Servimpresa continuerà ad erogare servizi sempre più rispondenti alle aspettative dei destinatari finali anche attraverso un sistematico monitoraggio sia del fabbisogno formativo (si pensi al corso per amministratori di condominio, ai corsi di contabilità ed elaborazione buste paghe, formazione sicurezza sui luoghi di lavoro) che della soddisfazione del cliente nell'ottica del miglioramento continuo.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di iniziative formative e workshop organizzate dall'azienda speciale	OPERATIVO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di iniziative organizzate con almeno 10 partecipanti anno in corso/anno precedente)*100 - Fonte dei dati: interna
Numero di nuovi settori di intervento per attività formativa	OPERATIVO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di settori coinvolti anno in corso/numero settori coinvolte 2011)*100 - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2012 04 01 02

Centro di Responsabilità
DESTER MASSIMO

Responsabile
DESTER MASSIMO

Organizzazione e gestione di iniziative volte allo sviluppo della responsabilità sociale nelle imprese cremonesi

La responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility – CSR) nel Libro Verde della Commissione Europea del 2001 viene definita come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Agendo in modo socialmente responsabile, l'impresa tiene conto del contributo dato dalla propria attività alla qualità dell'ambiente e al sociale, preoccupandosi dei rapporti con i propri collaboratori, clienti, fornitori, partner e con la comunità e le istituzioni. La responsabilità

sociale d'impresa, dunque, va al di là del solo rispetto dei requisiti legali e si riferisce a pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base del tutto volontaria, anche nella convinzione di ottenere dei risultati che possano arrecarle benefici e vantaggi. Questo impegno, non infrequente, merita di essere portato maggiormente in superficie e valorizzato. E' infatti importante che le piccole imprese possano abituarsi ad una visione strategica della RSI, conoscerne i vantaggi e i relativi costi, iniziare a introdurre degli strumenti snelli per gestirla e per comunicarne gli effetti: ciò nell'ottica di una sinergia tra prestazioni economiche, ambientali e sociali in modo da poter meglio competere e porre le basi per favorire la propria durata nel tempo.

La Camera di Commercio tramite la propria Azienda Speciale intende diffondere la Responsabilità Sociale d'Impresa, promuovendo anche la raccolta di buone prassi delle imprese, per premiarle, promuoverle e valorizzarle. La diffusione di queste buone prassi è rivolta a facilitare i processi imitativi, facendo emergere anche attività svolte in modo inconsapevole.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di iniziative organizzate dall'azienda speciale nell'ambito della responsabilità sociale di impresa	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: numero di iniziative organizzate dall'azienda speciale nell'ambito della responsabilità sociale di impresa - Fonte dei dati: interna

Area Strategica
2012_05

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

E-Government, semplificazione amministrativa e regolazione del mercato

Ob. Strategico
2012 05 01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Assicurare all'impresa tempi certi e rapidi per l'espletamento delle incombenze amministrative e garantire la trasparenza nelle relazioni commerciali

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Tasso di evasione delle pratiche entro 5 giorni	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di pratiche evase entro 5 giorni nell'anno corrente/numero pratiche evase entro 5 giorni 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >= 100% nel triennio 2012/2014
Supporti di firme digitali rilasciati e rinnovati	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di firme digitali emesse nell'anno corrente/numero di firme digitali emesse 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target 2013: >=101%; Target 2014: >=102%

Percezione del livello di qualità e adeguatezza delle attività e dei servizi di arbitrato e conciliazione	STRATEGICO	>=60%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >=60% nel triennio 2012/2014
---	------------	-------	---

Ob. Operativo

2012 05 01 01

Centro di Responsabilità

MAFFEZZONI NICOLA

Responsabile

MAFFEZZONI NICOLA

Assicurare la tenuta del registro delle imprese, del REA e dell'Albo Artigiani

Finalità
<p>SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO</p> <p>Allo scopo di assicurare all'impresa tempi certi e rapidi per l'espletamento delle incombenze amministrative ed "unicità" di interlocutore istituzionale, nel 2012 dovrà completarsi l'accreditamento di tutti i Comuni del territorio provinciale quali gestori - anche in forma associata - degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP). Per converso, la Camera di Commercio gestirà -in via provvisoria - sempre meno SUAP comunali in delega..</p> <p>Nel 2012, inoltre, tutti gli adempimenti della ComUnica verranno gestiti unicamente attraverso il sistema STARWEB, modalità web di gestione della pratica integrata che crea automaticamente le diverse modulistiche degli Enti coinvolti, una volta che l'utente ha inserito i dati necessari per le varie denunce.</p> <p>Le previste semplificazioni per le imprese saranno possibili solamente se verranno continuate le attività di re - engineering dei modelli lavorativi degli uffici coinvolti - Ufficio Registro delle Imprese, Ufficio Albo Imprese Artigiane ed Ufficio Distaccato di Crema - e di formazione costante del personale e della clientela, completando la dotazione telematica dei Servizi e garantendo al contempo il rispetto dei termini di legge per l'evasione delle pratiche (5 giorni lavorativi) e l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.</p> <p>Per quanto attiene la regolazione del mercato, verrà proseguita l'azione di rilascio e di rinnovo di supporti per la firma digitale alle imprese, per consentire l'accesso e l'utilizzo generalizzati della amministrazione digitale, confermando per la Camera di Commercio il ruolo di ente di riferimento delle categorie produttive per l'e - government. Nel 2012 andrà ripresa l'attività di revisione degli usi e delle consuetudini, da tempo non aggiornati.</p> <p>L'Ufficio Ambiente camerale dovrà completare il rilascio dei dispositivi USB ai soggetti tenuti all'iscrizione al sistema SISTRI, la cui definitiva attivazione è prevista per il febbraio 2012.</p>

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Percentuale di sportelli SUAP gestiti in delega dalla Camera	OPERATIVO	<=100%	Modalità di calcolo: (numero di sportelli SUAP gestiti in delega anno in corso/numero di sportelli SUAP gestiti in delega 2011)*100 - Fonte dei dati: interna
Livello di apertura al pubblico dello sportello Registro Imprese-Albo Artigiani	OPERATIVO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero ore settimanali di apertura dello sportello R.I.-Albo Artigiani anno corrente/numero ore settimanali di apertura dello sportello R.I.-Albo Artigiani anno 2011)*100 - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2012 05 01 02

Centro di Responsabilità
MAFFEZZONI NICOLA

Responsabile
MAFFEZZONI NICOLA

Implementare la trasparenza nelle relazioni commerciali tra le imprese cremonesi

Finalità			
Le attività di metrologia legale e di controlli di spettanza dell'Ente camerale verranno svolte in maniera costante ed assidua, sperimentando nuove modalità telematiche di caricamento dei dati e di fatturazione in loco, grazie a vere e proprie postazioni mobili di lavoro assegnate agli ispettori metrici. Verrà consolidata anche l'esperienza di rete con altri Uffici metrici lombardi, così da rispettare l'obbligo di gestione congiunta del servizio di cui all'articolo 2, 3° comma, della Legge 580/1993.			
INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di verifiche metriche effettuate	OPERATIVO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di verifiche metriche effettuate nell'anno corrente/numero verifiche metriche effettuate nel 2011)*100 - Fonte dei dati: interna
Tempi di evasione delle pratiche inerenti il registro protesti	OPERATIVO	<=20 giorni	Modalità di calcolo: Tempo medio di evasione delle pratiche protesti - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2012 05 01 03

Centro di Responsabilità
MAFFEZZONI NICOLA

Responsabile
MAFFEZZONI NICOLA

Diffondere e gestire forme alternative di giustizia

Finalità			
Proseguiranno la gestione congiunta delle procedure arbitrali con la Camera Arbitrale Nazionale ed Internazionale di Milano - in esecuzione della convenzione a suo tempo stipulata - e le attività formative ed informative in materia di arbitrato, sempre nell'ottica di esercizio congiunto fra Camere di determinate funzioni. Il 2012 consentirà alla Camera di Commercio di valutare a pieno l'impatto della nuova media-conciliazione, sia perché essa diverrà obbligatoria in tutte le materie contemplate dalla riforma, sia perché il Servizio di Conciliazione opererà quale organismo di mediazione accreditato presso il Ministero di Giustizia. Andranno consolidate le intese con gli ordini professionali e con gli altri organismi di conciliazione presenti nel territorio provinciale, così da consentire attività comuni e concordate; andranno intraprese azioni di formazione ed aggiornamento dei mediatori camerale e dei professionisti interessati alla materia medio - conciliativa (quest'ultimo aspetto, in stretta sinergia con Servimpresa). Infine, posta la necessità di gestione congiunta anche di questa funzione, andranno individuate forme di collaborazione con altre Camere ed - in particolare - con la			

Camera Arbitrale Nazionale ed Internazionale di Milano.			
INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di conciliazioni/mediazioni avviate dalla Camera di commercio	OPERATIVO	>=100%	Modalità di calcolo: (Numero di conciliazioni/mediazioni avviate dalla Camera di commercio anno corrente/n°conciliazioni avviate anno 2011)*100 - Fonte dei dati: interna

Area Strategica 2012_06	Centro di Responsabilità ENTE	Responsabile Ente
----------------------------	----------------------------------	----------------------

Valorizzazione delle risorse umane interne e spese di funzionamento

Ob. Strategico 2012 06 01	Centro di Responsabilità ENTE	Responsabile Ente
------------------------------	----------------------------------	----------------------

Valorizzare le competenze delle risorse interne e razionalizzare l'utilizzo delle risorse economiche a favore del sistema delle imprese

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di dipendenti partecipanti a corsi di reingegnerizzazione	STRATEGICO	>=102%	Modalità di calcolo: (numero di partecipanti anno corrente/numero di partecipanti 2011)*100 - Fonte dei dati: interna - Target 2013: >=104%; Target 2014: >= 106%
Indice di riscossione del diritto annuo	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: diritto annuo riscosso rispetto a previsto anno corrente/diritto annuo riscosso rispetto a previsto anno precedente)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >=100% nel triennio 2012/2014

Incidenza dei costi di funzionamento	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (incidenza costi di funzionamento consuntivi/incidenza costi di funzionamento preventivi)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >=100% nel triennio 2012/2014
--------------------------------------	------------	--------	--

Ob. Operativo
2012 06 01 01
Gestione Risorse Umane

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Ob. Operativo
2012 06 01 02
Approvvigionamento e gestione beni

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Costi postali	OPERATIVO	<=100%	Modalità di calcolo: (costi anno corrente/costi anno 2011)*100 - Fonte dei dati: interna
Costi telefonici	OPERATIVO	<=100%	Modalità di calcolo: (costi anno corrente/costi anno 2011)*100 - Fonte dei dati: interna
Costi delle consulenze	OPERATIVO	<=100%	Modalità di calcolo: (costi anno corrente/costi anno 2011)*100 - Fonte dei dati: interna
Numero tematiche formative trattate	OPERATIVO	3,00	Modalità di calcolo: Numero tematiche formative trattate nell'anno in corso - Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2012 06 01 03
Bilancio e Finanza

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Ob. Operativo
2012 06 01 04

Organi istituzionali e Segreteria Generale

Centro di Responsabilità
DESTER MASSIMO

Responsabile
DESTER MASSIMO

CAPITOLO 6 - QUADRO FINANZIARIO

Il budget direzionale, redatto secondo lo schema di cui all'allegato B al "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" (D.P.R. 254/2005) è lo strumento tecnico contabile che individua l'attribuzione delle risorse del preventivo economico ai dirigenti responsabili della spesa, con la contestuale assegnazione degli obiettivi gestionali.

Il budget assegnato ad ogni Dirigente per l'anno 2012 è il seguente, :

- *Dr. Massimo Dester € 2.977.323,57*
- *Dr.ssa Maria Grazia Cappelli € 3.662.317,24*
- *Dr. Nicola Maffezzoni € 1.160.359,19*

Il criterio guida nella predisposizione del budget è rappresentato dalla "responsabilità", sotto il duplice profilo della responsabilità nell'utilizzo delle risorse e della responsabilità per i risultati direttamente conseguiti e derivanti dall'impiego delle risorse medesime.

Il documento presenta dunque un diverso approccio logico funzionale rispetto al preventivo economico, con una conseguenziale differente allocazione dei valori di provento/ricavo, onere/costo e investimento nell'ambito delle quattro funzioni istituzionali individuate dal regolamento di contabilità:

- organi istituzionali e segreteria generale (comprende le attività della segreteria generale, degli organi, dell'ufficio relazioni con il pubblico, la gestione dei rapporti con la stampa, la comunicazione e la gestione partecipazioni);
- servizi di supporto (comprende le attività dei servizi del personale, del provveditorato – acquisti, ufficio tecnico, ragioneria e diritto annuale, ufficio ced, ufficio stampa, ufficio legale e protocollo-archivio);
- anagrafe e servizi di regolazione del mercato (comprende le attività del registro imprese, dell'albo delle imprese artigiane, del commercio interno, degli albi e ruoli, dell'ufficio metrico, le attività ispettive e sanzionatorie, le attività in materia di marchi e brevetti, l'ufficio protesti e l'attività di conciliazione-arbitrato);
- studio, formazione, informazione e promozione economica (comprende le attività di internazionalizzazione, dell'ufficio estero, la promozione in generale, i progetti comunitari, l'ufficio studi, statistica, produzione listino prezzi, commissione prezzi e borsa merci, l'attività formativa e il centro documentazione).

Analogamente al preventivo, ancorché con un maggior livello di dettaglio, lo schema di budget accoglie un conto economico e un piano

degli investimenti che riclassificano per natura (righe) le voci di ricavo, costo e investimento oggetto di assegnazione. Tuttavia, mentre nel preventivo oneri, proventi e investimenti sono attribuiti alle funzioni istituzionali (colonne) in base alla destinazione (componenti “dirette”) o in base a driver di ripartizione basati sulla capacità delle stesse funzioni istituzionali di assorbire o di generare risorse (componenti comuni), con il budget direzionale vengono individuate le responsabilità di coloro che, attraverso le decisioni relative alla gestione delle risorse, dovranno poi rispondere dei risultati conseguiti. In tale prospettiva, in particolare, le componenti comuni di reddito sono assegnate alla responsabilità del dirigente dell’area economico-finanziaria. La struttura del documento segue la configurazione dei centri di responsabilità individuati dall’assetto organizzativo dell’Ente, qualificandone comunque il contributo rispetto alle funzioni istituzionali individuate dal Regolamento.

I proventi e gli oneri assegnati ai singoli centri di risultato sono quelli direttamente riferibili all’espletamento delle attività e dei progetti agli stessi connessi.

In particolare tra le poste direttamente imputabili ai singoli centri di responsabilità:

- proventi: sono assegnati ai centri di risultato finali solo i ricavi di diretta imputazione (es. diritti di segreteria). Il diritto annuale è assegnato al centro di responsabilità “Diritto annuale”, all’interno della funzione “Servizi di supporto”;
- oneri del personale: le quote sono attribuite ai centri di risultato sulla base del personale assegnato;
- le quote associative alle Unioni regionale e nazionale delle Camere di Commercio, la quota di adesione al Fondo perequativo e le spese per organi (tranne le commissioni) sono attribuite al centro di responsabilità “Segretario Generale – Ufficio Segreteria” all’interno della funzione “Organi istituzionali e segreteria generale”;
- gli ammortamenti sono inseriti nella funzione “Servizi di supporto”;
- gli oneri di funzionamento sono assegnati - laddove immediatamente connessi a particolari attività, localizzazioni o processi - ai centri di risultato di pertinenza, altrimenti sono assegnati ai centri di responsabilità della funzione “Servizi di supporto”.

Gli oneri comuni a più funzioni, ripartiti nel preventivo economico in base a idonei driver, sono assegnati alla responsabilità del dirigente dell’area Economico Finanziaria.

Gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie sono attribuiti al centro di responsabilità “Segretario Generale”, all’interno della funzione “Organi istituzionali e segreteria generale”.

Gli altri interventi iscritti nel piano degli investimenti sono attribuiti ai centri di responsabilità della funzione “Servizi di supporto” o della funzione “Studio, formazione, informazione e informazione economica” in base alla natura dell’investimento stesso.

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2011 (iniziale) SIOPE	FUNZI. ISTITUZ. A)		FUNZ. ISTITUZ. B)			FUNZ. ISTITUZ. C)			FUNZ. ISTITUZ. D)			TOTALE 2012 (A+B+C+D) SIOPE
		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)			
		Area 1 - SG	Area 2 - Dr.ssa Cappelli	Area 3 - SG	Area 4 - Dr.ssa Cappelli	Area 5 - Dr. Maffezzoni	Area 6 - SG	Area 7 - Dr.ssa Cappelli	Area 8 - Dr. Maffezzoni	Area 9 - SG	Area 10 - Dr.ssa Cappelli	Area 11 - Dr. Maffezzoni	
GESTIONE CORRENTE													
A) Proventi correnti													
1) Diritto annuale	4.800.000,00				4.800.000,00								4.800.000,00
2) Diritti di segreteria	1.360.000,00				-		30.000,00	12.000,00	1.318.000,00				1.360.000,00
3) Contributi trasferim. e altre entrate	1.405.000,00	20.000,00			340.000,00		180.000,00		50.000,00	350.000,00	230.000,00		1.170.000,00
4) Proventi da gestione beni e servizi	435.000,00				-		-		172.000,00	253.000,00	55.000,00		480.000,00
5) Variazioni delle rimanenze	40.000,00				40.000,00								40.000,00
Totale Proventi correnti (A)	8.040.000,00	20.000,00	-	-	5.180.000,00	-	210.000,00	12.000,00	1.540.000,00	603.000,00	285.000,00		7.850.000,00
B) Oneri correnti													
6) Personale	2.681.000,00	296.683,78	-	78.227,70	666.935,48	-	41.017,10	904.859,19	181.162,09	451.114,66			2.620.000,00
a) competenze al personale													
ordinaria	1.358.000,00	113.728,81	-	45.491,53	386.677,97	-	22.745,76	477.661,02	90.983,05	204.711,86	-		1.342.000,00
straordinaria	662.000,00	106.539,00	-	13.504,05	114.784,45	-	8.115,34	213.922,16	44.195,39	142.939,61	-		644.000,00
b) oneri sociali	480.000,00	59.946,56	-	14.853,55	126.255,20	-	7.728,00	162.288,00	34.439,60	77.489,09	-		483.000,00
c) accantonamenti al T.F.R.	160.000,00	14.859,24	-	3.734,50	31.743,28	-	2.105,97	44.225,30	10.255,91	23.075,80	-		130.000,00
d) altri costi	21.000,00	1.610,17	-	644,07	7.474,58	-	322,03	6.762,71	1.288,14	2.898,30	-		21.000,00
7) Funzionamento													
a) Prestazione servizi	1.013.300,00	18.700,00	-	315,79	660.134,21	-	10.000,00	60.250,09	179.449,91	2.065,38	56.384,62		987.300,00
Oneri Consulenti ed Esperti	2.800,00	1.800,00			1.000,00								2.800,00
Oneri Legali													-
Oneri Legali comm.li (sportello di conciliazione)													-
Utenze													-
Oneri Telefonici	25.000,00				25.000,00								25.000,00
Spese consumo acqua ed energia elettrica ist.le	70.000,00				65.000,00								65.000,00
Spese consumo acqua ed energia elettrica comm.	500,00				500,00								500,00
Oneri Riscaldamento e Condizionamento	100.000,00				110.000,00								110.000,00
Oneri Pulizie Locali ist.le	75.000,00				70.000,00								70.000,00
Oneri Pulizie Locali comm.	40.000,00				45.000,00								45.000,00
Oneri per Servizi di Vigilanza ist.le	18.000,00				18.000,00								18.000,00
Oneri per Servizi di Vigilanza comm.	-				-								-
Manutenzioni													-
Oneri Manutenz. Ordinaria impianti/attrezzature	34.000,00				32.000,00								32.000,00
Oneri Manutenz. Ordinaria impianti termici	8.000,00				10.000,00								10.000,00
Oneri Manutenz. Ordinaria apparecch. elettroniche	20.000,00				20.000,00								20.000,00
Oneri per Manutenzione Ordinaria Immobili ist.le	40.000,00				37.000,00								37.000,00
Oneri per Manutenzione Ordinaria Immobili comm.le	3.000,00				3.000,00								3.000,00
Assicurazioni													-
Oneri per assicurazioni	30.000,00				30.000,00								30.000,00
Automazione servizi													-
Spese Automazione Servizi	230.000,00						10.000,00	60.000,00	160.000,00				230.000,00
Altri costi													-
Oneri postali e di Recapito ist.le	52.000,00				40.000,00								40.000,00
Oneri postali e di Recapito comm.le	-				-								-
Oneri per mezzi di Trasporto	1.950,00				1.950,00								1.950,00
Oneri per Stampa Pubblicazioni - comm.le	40.000,00									40.000,00			40.000,00
Oneri per la Riscossione di Entrate	34.000,00				30.000,00								30.000,00

Oneri vari di funzionamento ist.	58.000,00	8.000,00			25.000,00				6.000,00		6.000,00		45.000,00
Oneri vari di funzionamento comm.	15.000,00									1.000,00	9.000,00		10.000,00
Oneri di Rappresentanza	600,00	600,00											600,00
Oneri di Pubblicità	450,00									450,00			450,00
Spese per la formazione	13.800,00	4.800,00			7.000,00				8.200,00				20.000,00
Spese per acquisto buoni pasto	91.200,00				87.000,00								87.000,00
Rimborsi per missioni	10.000,00	3.500,00		315,79	2.684,21			250,09	5.249,91	615,38	1.384,62		14.000,00
b) Godimento di beni di terzi	26.600,00				11.000,00						15.600,00		26.600,00
Affitti e locazioni di immobili (dogana)	15.600,00										15.600,00		15.600,00
Oneri noleggio/leasing autovetture	11.000,00				11.000,00								11.000,00
c) Oneri diversi di gestione	248.100,00	13.120,26	-	4.251,99	127.041,94	-	-	2.471,60	55.903,66	10.372,47	28.338,08		241.500,00
Beni di consumo													
Oneri per acquisto libri, pubblicazioni	14.600,00	1.600,00			1.400,00				4.000,00		5.000,00		12.000,00
Oneri per acquisto cancelleria	15.000,00				12.000,00								12.000,00
Oneri modulistica (materiale di consumo) - comm.le	3.000,00				2.000,00								2.000,00
Oneri per vestiario	4.000,00				2.000,00								2.000,00
Imposte e tasse													
Imposte e tasse	30.000,00				30.000,00								30.000,00
Irap dipendenti	140.000,00	11.520,26	-	4.251,99	36.141,94			2.471,60	51.903,66	10.372,47	23.338,08	-	140.000,00
Restituzione di entrate, tributi e diritti diversi	1.000,00				500,00								500,00
Riduzione disposta da legge 122/2010	40.500,00				43.000,00								43.000,00
d) Quote associative	581.000,00	519.600,00	-	-	-	-	-	-	-	5.000,00	50.000,00		574.600,00
Quote associative istituzionali (Unione Naz. Ie)	156.800,00	156.600,00											156.600,00
Quote associative per estero	5.000,00									5.000,00			5.000,00
Quote associative varie	57.000,00										50.000,00		50.000,00
Quota associativa Unione Regionale	164.200,00	165.000,00											165.000,00
Partecipazione al Fondo perequativo	198.000,00	198.000,00											198.000,00
e) Organi istituzionali	150.000,00	118.000,00	-	-	-	-	-	-	32.000,00	-	-		150.000,00
Compensi e indennità Consiglio/Giunta	48.000,00	48.000,00											48.000,00
Compensi, indennità, rimb.spese Presidente	30.000,00	30.000,00											30.000,00
Compensi, indennità, rimb.spese Revisori	30.000,00	30.000,00											30.000,00
Compensi e indennità comp. Commissioni	32.000,00								32.000,00				32.000,00
Compensi componenti Nucleo di Valutazione	10.000,00	10.000,00											10.000,00
Riduzione 10% finanziaria 2006													-
8) Interventi economici	3.200.000,00									1.696.000,00	1.464.000,00	40.000,00	3.200.000,00
9) Ammortamenti/accantonamenti	365.000,00	-	-	-	365.000,00	-	-	-	-	-	-	-	365.000,00
a)immob. immateriali	1.000,00				1.000,00								1.000,00
b)immob. materiali	364.000,00				364.000,00								364.000,00
c) svalutazione crediti	-				-								-
d) fondi spese future	-				-								-
Totale Oneri correnti (B)	8.265.000,00	966.104,04	-	82.795,48	1.830.111,63	-	10.000,00	103.738,79	1.172.212,76	1.894.599,94	2.065.437,36	40.000,00	8.165.000,00
Risultato gestione corrente (A-B)	- 225.000,00	- 946.104,04	-	- 82.795,48	- 3.349.888,37	-	- 200.000,00	- 91.738,79	- 367.787,24	- 1.291.599,94	- 1.780.437,36	- 40.000,00	- 315.000,00
C) GESTIONE FINANZIARIA													
a) Proventi finanziari	50.000,00		80.000,00										80.000,00
b) Oneri finanziari	20.000,00										30.000,00		30.000,00
Risultato della gestione finanziaria	30.000,00	-	80.000,00	-	-	-	-	-	-	-	30.000,00	-	50.000,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA													
a) Proventi straordinari													
b) Oneri straordinari	-				-								-

Risultato della gestione finanziaria	30.000,00	-	80.000,00	-	-	-	-	-	-	-	30.000,00	50.000,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA												
a) Proventi straordinari												
b) Oneri straordinari	-											-
Risultato gestione straordinaria	-											-
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/- C +/- D)	195.000,00	946.104,04	80.000,00	82.795,48	3.349.888,37	-	200.000,00	91.738,79	367.787,24	1.291.599,94	1.810.437,36	265.000,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI												
E) Immobilizzazioni immateriali												
1) Software												
2) Licenze d'uso												
3) Diritti d'autore												
4) Altre												
Tot. Immobilizzaz. immateriali (E)												
F) Immobilizzazioni materiali												
5) Immobili												
6) Opere manutenzione straordinaria	620.000,00				220.000,00						400.000,00	620.000,00
7) Impianti												
8) Attrezzature informatiche	20.000,00				20.000,00							20.000,00
9) Attrezzature non informatiche												
10) Arredi e mobili	10.000,00				10.000,00							10.000,00
11) Automezzi												
12) Biblioteca												
13) Altre												
Tot. Immobilizzaz. materiali (F)	650.000,00	-	-	-	250.000,00	-	-	-	-	-	400.000,00	650.000,00
G) Immobilizzazioni finanziarie												
14) Partecipazioni e quote	100.000,00											
15) Altri investimenti mobiliari												
Tot. Immobilizzaz. finanziarie (G)	100.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale generale investimenti (E+F+G)	750.000,00	-	-	-	250.000,00	-	-	-	-	-	400.000,00	650.000,00

CAPITOLO 7 - IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

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

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'Ente.

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma Pluriennale. Tale Programma, ai sensi del Regolamento di contabilità delle CCIAA (DPR 254/05), è adottato dal Consiglio all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico-amministrativo. Con esso il Consiglio definisce il proprio mandato istituzionale e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del quinquennio.

Partendo dalle priorità strategiche definite nel programma pluriennale, annualmente il Segretario Generale predispone il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale.

Il Piano della Performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato sul sito internet camerale.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La definizione dei documenti previsti dal ciclo di gestione della performance deve essere integrata nel processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio della Camera di Commercio.

L'integrazione e il collegamento logico vanno garantiti a livello di contenuti, tempistica di sviluppo, coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative coinvolte, strumentazione e sistemi informativi a supporto del processo, assicurando la congruità tra le risorse disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi.

Nello specifico della Camera di Commercio di Cremona, il ciclo di gestione della performance costituisce un'innovazione incrementale del processo di pianificazione, programmazione e controllo esistente, piuttosto che una radicale novità. Con l'entrata in vigore del "nuovo" regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio (DPR n. 254/2005 – nel seguito "regolamento"), già a partire dall'esercizio 2007, l'Ente camerale ha adottato processi e strumenti di pianificazione, programmazione e controllo sostanzialmente coerenti con le previsioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il regolamento ha infatti introdotto un set articolato di strumenti di pianificazione e programmazione con una precisa collocazione logica e temporale di definizione, derivazione e implementazione.

In particolare:

- a inizio mandato il Consiglio camerale determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale per il periodo corrispondente alla durata del mandato medesimo (cinque anni), tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, delle risorse necessarie e dei risultati strategici che si intendono conseguire;
- annualmente entro il 31 ottobre, il Consiglio camerale approva la relazione previsionale e programmatica che aggiorna il programma pluriennale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate;
- entro il 31 dicembre, il Consiglio camerale approva il preventivo annuale redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica; il documento è corredato da una relazione della Giunta camerale che determina le assegnazioni delle risorse complessive ai programmi individuati in sede di relazione previsionale e programmatica, in riferimento ai risultati che si intendono raggiungere;
- entro il 31 dicembre, la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo, approva il budget direzionale attribuendo le risorse alle differenti aree organizzative / centri di responsabilità individuati all'interno dell'Ente; con tale provvedimento la Giunta, su indicazione dell'organo di valutazione strategica, determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative.
- entro il 31 dicembre (termine non espressamente riportato nel regolamento, ma opportuno), il Segretario generale assegna ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale, onde garantire effettività di gestione sin dal 1° gennaio successivo;
- entro il 30 giugno il Consiglio camerale approva il bilancio d'esercizio corredato dalla relazione della Giunta sull'andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti

rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la relazione previsionale e programmatica.

La redazione del piano della performance si inserisce dunque in un quadro di partenza strutturato e ispirato ai medesimi principi di programmazione, misurazione e valutazione.

Per meglio esplicitarne l'integrazione con gli strumenti e i processi già in atto, è peraltro opportuno distinguere tra l'esperienza di questa prima annualità di attuazione della riforma e la situazione che verrà definita "a regime", e alla quale tendere.

Dopo l'avvio sperimentale avvenuto nel 2011, a decorrere dall'annualità 2012, la predisposizione della relazione previsionale programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale si è sviluppata in modo contestuale e di pari passo alla definizione delle singole parti del piano, garantendo a maggior ragione l'effettivo allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il punto di partenza a livello strategico rimane il programma pluriennale, con il quale il Consiglio ha definito il proprio mandato istituzionale, la mission, la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende perseguire, attualizzato per l'anno di riferimento.

In coerenza con tali contenuti, viene definita la componente strategica del piano, mentre la componente operativa maturerà in concomitanza con l'elaborazione e la definizione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La Camera di Cremona ha adottato, già a partire dall'esercizio 2010, uno strumento informatico che ha permesso di raccordare i diversi strumenti di programmazione e di definire, a seguito di un processo di cascading operativo, l'individuazione degli obiettivi dei dirigenti e delle singole unità organizzative. Nel corso del 2011 l'utilizzo di tale strumento e il progetto di comunicazione del ciclo delle performance è stato migliorato in modo da rendere i vari documenti previsti dal sistema (che già oggi sono integrati e che permettono una lettura "a cascata") più facilmente comunicabili all'esterno. Nel corso del 2011 è stato altresì adottato il Sistema di valutazione della performance. Se infatti il Piano della Performance è lo strumento attraverso il quale l'Ente esplicita le performance organizzative ed individuali che intende raggiungere, il Sistema di valutazione è l'insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente è in grado di misurare e valutare le performance organizzative ed individuali. In particolare il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale rappresenta l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità

che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale. Il Decreto 150/2009 definisce gli ambiti che devono essere oggetto di misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che quella individuale.

Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance sono elencate nella delibera CIVIT 89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

1. migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
2. verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
3. informare e guidare i processi decisionali; gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
4. influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
5. rafforzare le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
6. incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il Sistema deve consentire di misurare e valutare, in modo integrato, la performance organizzativa e la performance individuale.

INDICE

CAPITOLO 1	PRESENTAZIONE DEL PIANO	Pag. 1
CAPITOLO 2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	2
2.1	Chi siamo e che cosa facciamo	2
2.2	Come operiamo	3
CAPITOLO 3	IDENTITA'	4
3.1	L'amministrazione in cifre	4
3.1.1	Il personale in servizio e la struttura organizzativa	4
3.1.2	Sedi e orari	6
3.1.3	Gli stakeholder	6
CAPITOLO 4	ANALISI DEL CONTESTO, MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	6
4.1	Analisi del contesto esterno	6
4.2	Analisi del contesto interno	8
4.3	Partecipazioni	11
4.3.1	Partecipazioni azionarie	12
4.3.2	Università	12
4.4	Mandato istituzionale e Missione	13
CAPITOLO 5	OBIETTIVI STRATEGICI	14
5.1	Premessa	15
5.2	Aree strategiche ed obiettivi strategici	17
5.3	Albero della performance	17
5.4	Aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi e relativi indicatori di outcome e di output	18
CAPITOLO 6	QUADRO FINANZIARIO	42
CAPITOLO 7	IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	48
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	48
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	48
7.3	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	50