



Camera di Commercio  
Cremona



# IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

## 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 non ha pertanto rappresentato un mero adempimento formale, ma 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 ha però di fatto impedito 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 60 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 1/01/2011	di cui part-time	+ personale con contratto a tempo determinato
A	3	3	-	-
B	3	3	-	-
B3	16	10	1 al 50% 2 al 70% 1 all'80% 1 all'85%	
C	34	27	1 al 50% 2 al 70% 1 al 75% 5 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	3		
DIRIGENTI	2	1	-	1
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-
TOTALE	75	60	-	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 e Patrimoniale 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 Cremona 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 Cremona 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**

Il tratto caratteristico della struttura imprenditoriale cremonese, che pure vede la presenza di alcune importanti aziende leader a livello sia nazionale che internazionale, è la preponderante presenza della microimpresa. Questo è al tempo stesso un fattore di forza e di

debolezza dell'intero sistema. Da un lato, la microimpresa è il risultato più normale del diffuso spirito imprenditoriale e della vocazione territoriale per attività di carattere artigianale che hanno sempre garantito al sistema produttivo provinciale la necessaria flessibilità e ancora oggi costituiscono la ricchezza di base dell'economia cremonese. Dall'altro però, la relativa scarsità di forme societarie più strutturate penalizza l'apertura internazionale delle imprese locali e tende a rendere più difficile ed irregolare il ricorso all'innovazione produttiva. Attualmente non mancano comunque segnali positivi di un avvicinamento verso un quadro economico maggiormente aperto alle linee di sviluppo più moderne ed in grado di assicurare la competitività. Negli ultimi due anni, dopo la contenuta discesa di inizio 2008, il numero d'impresе attive è rimasto sostanzialmente stabile e nel secondo trimestre del 2010 si presenta nuovamente la tendenza alla crescita che porta lo stock complessivo al suo massimo storico con quasi 28,5 mila imprese.

Un fenomeno ormai consolidato negli ultimi anni e che evidenzia una maturazione del sistema economico provinciale, è la progressiva riduzione, in termini percentuali, delle ditte individuali ed il parallelo aumento delle imprese, anche di piccola dimensione, che si organizzano in società di capitali.

Il tasso di disoccupazione cremonese per il 2009 è stato stimato dall'ISTAT al 5,5%, in crescita rispetto al 4% del 2008, di poco superiore a quello regionale (5,4%), ma inferiore a quello nazionale (7,8%) e in linea con quello medio delle altre province lombarde.

Il tratto caratteristico della struttura occupazionale cremonese è quello determinato dalla forte vocazione agricola, testimoniata da una quota sul totale degli occupati che pur in tendenziale riduzione, resta sul 4,5% contro l'1,7% medio regionale. La manifattura tradizionale, cioè la cosiddetta industria in senso stretto, mantiene una quota di rilievo superiore al 30% nel panorama occupazionale provinciale, mentre si conferma al di sotto del dato regionale la quota di cremonesi occupata nelle attività del terziario (59% contro il 63% lombardo). La percentuale di lavoratori stranieri sul totale degli occupati è attorno al 12%, un dato tra i più alti in regione, dove la media si ferma a poco più del 10%. Il valore aggiunto della provincia di Cremona rappresenta il 3% di quello lombardo e la sua caratteristica peculiare è quella di derivare per il 7% dall'agricoltura contro l'1% medio regionale.

Nel 2009 il valore delle esportazioni della provincia di Cremona è stato di 2,34 miliardi di euro, mentre si sono importate merci per quasi 3 miliardi. Entrambi i versanti del commercio estero hanno registrato perdite tra il 20 ed il 30% rispetto all'anno prima a causa della crisi, ma i due dati trimestrali più recenti – fino al marzo 2010 - hanno segnato una significativa inversione di tendenza che indica come sia già in atto una ripresa del traffico internazionale. Con riguardo ai tradizionali settori merceologici, nei confronti con le altre province lombarde, l'export cremonese appare livellato sulla media lombarda e prevale,

rispetto a questa, solamente il settore alimentare che contribuisce al 12% del valore globale delle vendite all'estero, contro il 4,7% regionale. Il settore manifatturiero provinciale, indagato trimestralmente dalla ormai tradizionale indagine congiunturale condotta da Unioncamere Lombardia, ha subito inevitabilmente nel corso del 2008 e di buona parte del 2009 l'inversione di tendenza dovuta alla crisi mondiale che ha investito tutte le principali economie perdendo complessivamente oltre il 6% del proprio valore. La Lombardia, nello stesso periodo, ha visto ridurre la propria produzione di oltre il 12% e ancora peggio ha fatto l'Italia, regredita del 24%. Dalla seconda metà del 2009 l'attività industriale cremonese ha cominciato a risalire e, pur senza ripetere i tassi di crescita lombardi, è stata positiva per quattro trimestri consecutivi, denotando una ripresa lenta ma costante. A giugno 2010 ad assicurare una seppur lieve crescita è stato esclusivamente il settore estero il quale, per il momento, sembra riuscire a bilanciare un mercato interno che nel corso dei primi sei mesi dell'anno ha dato inequivocabili segni di difficoltà, soprattutto sul versante degli ordinativi e del fatturato. La presenza di incertezze sulla via della ripresa è attestata anche dalla previsioni degli imprenditori cremonesi che, nonostante si mantengano sommato positive, sono improntate ad una grande prudenza. Anche le altre rilevazioni congiunturali trimestrali condotte, per ora ancora in fase sperimentale, da Unioncamere Lombardia sul commercio ed i servizi, danno riscontri analoghi a quelli prima indicati.

Anche il mondo agricolo, nel corso del 2009, ha evidenziato notevoli difficoltà legate soprattutto al livello dei prezzi dei principali prodotti che ha dettato la redditività delle aziende. Solo nel corso del 2010 si sono registrati decisi segnali di miglioramento che hanno riguardato in particolar modo i cereali, il latte ed il Grana Padano.

Altro aspetto che condizionerà l'operatività della Camera anche per l'esercizio 2011 e successivi è la molteplicità dei vincoli normativi previsti dalle varie disposizioni finanziarie che si sono succedute negli ultimi periodi, con specifico riferimento alla legge 78/2010.

Al di là delle riduzioni di spesa disposte dalle norme sopra richiamate 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.

#### **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 Retecamere 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 degli anni gli obiettivi indicati dagli Organi statuari dell'Ente sono sempre stati raggiunti, come risulta anche dalle relazioni predisposte dal Nucleo di Valutazione.

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.

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 tecnologiche dovranno essere effettuati nel 2011 gli investimenti necessari alla sostituzione delle attrezzature, delle macchine per ufficio e dei software applicativi ormai obsoleti.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie per l'anno 2011 la Camera di Cremona potrà disporre, in base alle stime attualmente disponibili, di proventi quantificabili in circa € 8.040.000 (contro i € 7.900.000 previsti inizialmente nel 2010 e i € 7.970.000 assestati 2010). Tali proventi, con riguardo alla gestione corrente, saranno garantiti innanzitutto dal "diritto annuale" che dovrebbe assicurare ricavi per 4.800.000 euro (4.500.000 previsti nel bilancio 2010 iniziale, 4.656.000 per il 2010 assestato). Le stime effettuate, in leggero aumento rispetto all'assestato 2010 tengono conto, in via prudenziale, anche degli introiti derivanti dalla riscossione coattiva del diritto annuo non pagato spontaneamente relativamente agli esercizi 2007 e 2008, di un numero di imprese stabile rispetto all'attuale e di una quantificazione dell'importo del diritto analoga a quella prevista per il 2010.

Ulteriori risorse, quantificabili in 1.360.000 euro (analogamente a quanto previsto per il 2010), dovrebbero invece derivare dai "diritti di segreteria" versati dagli utenti alla Camera per i servizi anagrafico-certificativi e per quelli della regolazione del mercato. Si è inoltre tenuto conto che per il 2011 non sono previste significative variazioni della misura unitaria dei diritti e/o dei volumi dei servizi erogati.

Per quanto riguarda la voce contributi, trasferimenti ed altre entrate si prevede un introito pari a euro 570.000 (contro i € 850.000 previsti inizialmente per il 2010 attualmente assestati in € 735.000) Si tratta di contributi annuali e di altre entrate che provengono principalmente: dal Fondo Perequativo nazionale per attività progettuali e per il fatto che

questa Camera è fra quelle riconosciute in rigidità di bilancio; dalla Regione per effetto dell'Accordo sulla competitività.

Altri introiti per 1.270.000 euro (contro gli iniziali per il 2010 € 1.150.000 attualmente assestati in € 1.335.000 ) deriveranno dai ricavi e dai proventi della gestione patrimoniale e finanziaria dell'Ente e dall'organizzazione di fiere e mostre all'estero.

Per quel che attiene la gestione finanziaria, invece, si ritiene di poter ricavare 30.000 Euro (60.000 previsti nel bilancio 2010 iniziale ed assestato) provenienti da interessi attivi sulle disponibilità liquide dell'Ente in giacenza presso l'istituto cassiere, nonché dai conti correnti postali di cui la Camera è titolare, al netto degli interessi passivi relativi al pagamento dell'ammortamento delle quote di mutui in corso.

Gli oneri correnti relativi alle spese di personale e di funzionamento della struttura sono stati quantificati in € 4.700.000 e comprendono circa € 555.000 di quote dovute ad enti, sia del sistema camerale che diversi. I valori sono previsti in diminuzione del 1,8% rispetto a quanto previsto nel bilancio di previsione 2010 iniziale e assestato per rispondere all'esigenza di comprimere le spese interne e di favorire, in questo momento di crisi, il più possibile le iniziative a favore delle imprese.

Sono previsti interventi economici per € 3.200.000 (3.100.000 previsti nel bilancio iniziale del 2010 e € 3.400.000 previsti nel bilancio assestato 2010) e quote di ammortamento e di accantonamento per € 365.000 (analogamente a quanto previsto dal bilancio di previsione 2010 iniziale e assestato) oltre a oneri finanziari per € 20.000 (analogamente a quanto previsto per il 2010)

voci di conto economico / stato patrimoniale	2010					
	2009	stima consuntivo	2011 preventivo	2012	2013	2014
Diritto annuale	5.881	4.656	4.800	4.800	4.800	4.800
Diritti di segreteria	1.338	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360
Altri proventi	1.490	2.110	1.880	1.880	1.880	1.880
Gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria)	283	60	30	30	30	30
<b>A) Totale proventi</b>	<b>8.992</b>	<b>8.186</b>	<b>8.070</b>	<b>8.070</b>	<b>8.070</b>	<b>8.070</b>
Oneri per il personale	2.768	2.878	2.800	2.800	2.800	2.800
Oneri di funzionamento	1.816	1.931	1.900	1.900	1.900	1.900
Ammortamenti e accantonamenti	1.375	365	365	360	360	360
<b>B) Totale oneri</b>	<b>5.959</b>	<b>5.174</b>	<b>5.065</b>	<b>5.060</b>	<b>5.060</b>	<b>5.060</b>
<b>Disponibilità (A-B)</b>	<b>3.033</b>	<b>3.012</b>	<b>3.005</b>	<b>3.010</b>	<b>3.010</b>	<b>3.010</b>
Interventi economici	3.265	3.400	3.200	3.010	3.010	3.010
<b>Avanzo / Disavanzo</b>	<b>- 232</b>	<b>- 388</b>	<b>- 195</b>	<b>0</b>	<b>- 0</b>	<b>- 0</b>
Patrimonio netto iniziale	11.830	11.585	11.197	11.002	11.002	11.002
+ / - avanzo / disavanzo	- 245	- 388	- 195			
<b>Patrimonio netto finale</b>	<b>11.585</b>	<b>11.197</b>	<b>11.002</b>	<b>11.002</b>	<b>11.002</b>	<b>11.002</b>

(dati in migliaia di euro)

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

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2010	PREVENT. ANNO 2011	ORGANI ISTITUZ. E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZ. MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZ. E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
A) Proventi correnti							
1) <i>Diritto annuale</i>	4.656.000	4.800.000	-	4.800.000		-	4.800.000
2) <i>Diritti di segreteria</i>	1.360.000	1.360.000	-	42.000	1.318.000	-	1.360.000
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	735.000	570.000	70.000	30.000	50.000	420.000	570.000
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	1.335.000	1.270.000	-	330.000	260.000	680.000	1.270.000
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	40.000	40.000	-	40.000		-	40.000
<b>Totale Proventi correnti (A)</b>	<b>8.126.000</b>	<b>8.040.000</b>	-	<b>5.242.000</b>	<b>1.628.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>8.040.000</b>
B) Oneri correnti							
6) <i>Personale</i>	2.878.000	2.800.000	305.207	802.930	1.010.183	681.680	2.800.000
7) <i>Funzionamento</i>	1.931.000	1.900.000	689.981	286.256	446.601	477.162	1.900.000
8) <i>Interventi economici</i>	3.400.000	3.200.000	-	-	-	3.200.000	3.200.000
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	365.000	365.000	-	365.000	-	-	365.000
<b>Totale Oneri correnti (B)</b>	<b>8.574.000</b>	<b>8.265.000</b>	<b>995.187</b>	<b>1.454.186</b>	<b>1.456.784</b>	<b>4.358.841</b>	<b>8.265.000</b>
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>- 448.000</b>	<b>- 225.000</b>	<b>- 925.187</b>	<b>3.787.813</b>	<b>171.215</b>	<b>- 3.258.841</b>	<b>- 225.000</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10) <i>Proventi finanziari</i>	80.000	50.000	50.000				50.000
11) <i>Oneri finanziari</i>	20.000	20.000	-			20.000	-
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>60.000</b>	<b>30.000</b>	<b>50.000</b>	-	-	<b>20.000</b>	<b>50.000</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12) <i>Proventi straordinari</i>	-	-	-	-	-	-	-
13) <i>Oneri straordinari</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-	-	-	-	-
<b>Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>- 388.000</b>	<b>- 195.000</b>	<b>- 875.187</b>	<b>3.787.813</b>	<b>171.215</b>	<b>- 3.278.841</b>	<b>- 195.000</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E) <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	-	-	-	-	-	-	-
F) <i>Immobilizzazioni materiali</i>	650.000	650.000	-	250.000		400.000	650.000
G) <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	100.000	100.000	100.000	-	-	-	100.000
<b>TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>	<b>100.000</b>	<b>250.000</b>		<b>400.000</b>	<b>750.000</b>

Le voci di provento/ricavo, onere/costo e investimento relative al 2011 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 2011 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

<b>SOCIETA' \ ENTE</b>	<b>CAPITALE SOCIALE</b>	<b>QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE</b>	<b>% PARTECIPAZIONE CAMERALE</b>
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.	15.297.139,52	26.752,96	0,1749
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
<b>TOTALE partecipazioni azionarie</b>	<b>237.455.718,68</b>	<b>1.563.441,84</b>	

#### Altre Partecipazioni

<b>SOCIETA'</b>	<b>CAPITALE SOCIALE</b>	<b>QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE</b>	<b>PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'</b>
Tirreno Brennero S.r.l.	386.782,00	10.604,00	8.985,14
Reindustria S.r.l.	103.292,00	11.362,12	47.981,56
Retecamere s.c.r.l.	900.000,00	76,00	139,56
Oglio Po s.cons. a r.l.	60.000,00	3.200,00	2.913,20
Job Camere già IC Outsourcing	600.000,00	389,00	632,88
<b>TOTALE altre partecipazioni</b>	<b>2.050.074,00</b>	<b>25.631,12</b>	<b>60.652,34</b>

### 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 quale Autonomia funzionale preposta istituzionalmente allo sviluppo ed alla promozione dell'economia locale nell'interesse generale delle imprese.

Prima di entrare nel dettaglio delle azioni che compongono il programma 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.

Le previsioni di una crescita lenta e contenuta, insieme agli effetti di una manovra finanziaria che ha dovuto dare priorità alla riduzione della spesa, portano infatti alla conferma, per il 2011, di una situazione nella quale le imprese, a partire dalle micro e PMI, avranno ancora un forte bisogno di sostegno. Il Governo nazionale e quello regionale non disporranno di consistenti risorse economiche da mettere a disposizione delle imprese e dello sviluppo economico e pertanto il sistema camerale sarà chiamato ancora 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'innovazione e trasferimento tecnologico coinvolgendo le Università ed i Centri di Ricerca;
- 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;
- 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.

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 addizionali 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 la manovra finanziaria varata dal governo impone 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 2011 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 2011. 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;
- Cabina di regia per l'Expo di cui fanno parte i soggetti partecipanti all'AQST oltre a CremonaFiere;
- 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 2011 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 2011 è la molteplicità dei vincoli normativi previsti dalle varie

disposizioni finanziarie che si sono succedute negli ultimi periodi, con specifico riferimento alla legge 78/2010.

Al di là delle riduzioni di spesa disposte dalle norme sopra richiamate 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 2011-2013 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 azioni 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 piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). 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.

La Camera di Commercio ha individuato, con il programma pluriennale 2008-2013, sei aree prioritarie di intervento alle quali sono ricondotti specifici obiettivi strategici, di cui viene riportata la seguente schematizzazione sintetica:

<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>1</b>	<b>Innovazione e trasferimento tecnologico</b>	<b>PRIORITA'</b> PROCESSI DI 1 INNOVAZIONE INSEDIAMENTI 2 UNIVERSITARI 3 MARCHI E BREVETTI
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>2</b>	<b>Internazionalizzazione</b>	INIZIATIVE CON REGIONE 1 X ADP 2 FIERE E MISSIONI CONTR. 3 INTERNAZIONALIZZAZIONE SERV-ALTRE INIZ. 4 INTERNAZION.
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>3</b>	<b>Competitività del territorio e delle infrastrutture- Finanza per le Pmi- Tutela dell'ambiente – Informazione economica</b>	ATTRATT. TERRITORIO 1 CREMONESE INTERVENTI SOSTEGNO 2 IMPRESE 3 TUTELA DELL'AMBIENTE INFORMAZIONE 4 ECONOMICA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>4</b>	<b>Sviluppo del capitale umano. Linee programmatiche per l'azienda speciale Servimpresa</b>	FORMAZ. PER 1 IMPRENDITORI AZIENDA SPECIALE 2 SERVIMPRESA SOSTEGNO 3 ALL'OCCUPAZIONE
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>5</b>	<b>E government, semplificazione amministrativa e regolazione del mercato</b>	SEMPLIFICAZIONE 1 AMMINISTRATIVA REGOLAZIONE DEL 2 MERCATO
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>6</b>	<b>Valorizzazione delle risorse umane interne e spese di funzionamento</b>	1 SPESE PER IL PERSONALE ONERI VARI DI 2 FUNZIONAMENTO 3 QUOTE ASSOCIATIVE

Gli indicatori di outcome sono 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 obiettivo strategico di intervento sono identificate e descritte le priorità, le linee di azione proposte, gli indicatori di outcome, il relativo target.

#### **5.4 Obiettivi strategici e indicatori di outcome**

## **OBIETTIVO STRATEGICO : 1**

### **Innovazione e Trasferimento Tecnologico**

**STANZIAMENTO: € 665.000,00**

#### **Finalità (introduzione)**

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 2011 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

#### **PRIORITA': 2011\_01\_01**

### **Promozione di attività per lo sviluppo di processi di innovazione tecnologica anche in accordo con la regione**

**STANZIAMENTO: € 344.000,00**

#### **Finalità (introduzione)**

#### **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.

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.

La Camera potrà inoltre realizzare autonomamente iniziative di sostegno all'innovazione.

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
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME n° di imprese che hanno contatti con le Università del territorio	QUANTITATIVO	0,00	Target : +5% al termine del periodo 2011-2013 Modalità di calcolo N° di imprese 2013/n° di imprese 2010 Fonte dei dati: Università insediate
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi di coaching (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi)	EFFICIENZA	60,00	Target per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi

#### PRIORITA': 2011\_01\_02

**Interventi a sostegno degli insediamenti universitari in Provincia e a sostegno dei centri di ricerca**

**STANZIAMENTO: € 321.000,00**

#### Finalità (introduzione)

INTERVENTI A SOSTEGNO DEGLI INSEDIAMENTI UNIVERSITARI IN PROVINCIA E A SOSTEGNO DEI CENTRI DI RICERCA

Grande attenzione andrà riservata anche nel 2011 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.

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.

Si ritiene pertanto di confermare il sostegno a questa realtà universitaria tramite le convenzioni a suo tempo stipulate con:

- 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)

ed inoltre quelle a suo tempo stipulate con 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)

**PRIORITA': 2011\_01\_03**

**Marchi e brevetti**

**Finalità (introduzione)**

**MARCHI E BREVETTI**

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..

**INDICATORI**

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME % di pratiche telematiche	QUANTITATIVO	50,00	Target + 50% al termine del periodo 2011/2013 Fonte dei dati gestionale Infocamere

**OBIETTIVO STRATEGICO: 2**

**Internazionalizzazione**

**STANZIAMENTO: € 697.000,00**

**Finalità (introduzione)**

I dati sull'andamento dell'export cremonese evidenziano, già a partire dal primo trimestre 2010, come sia la domanda estera a sostenere, in questa fase congiunturale, la ripresa della produzione. E' quindi vitale, in questa delicata fase congiunturale, sostenere con convinzione i processi di internazionalizzazione delle imprese cremonesi.

L'attenzione e l'impegno della Camera verso l'internazionalizzazione nel 2011 dovrà essere particolarmente intenso per sostenere le imprese nel processo di avvicinamento e/o approfondimento della loro presenza sui mercati internazionali.

Va 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.

**PRIORITA': 2011\_02\_01**

**Internazionalizzazione - Iniziative con la Regione per ADP**

**STANZIAMENTO: € 345.000,00**

**Finalità (introduzione)**

**INIZIATIVE CON LA REGIONE NELL'AMBITO DELL'ADP**

Per l'annualità 2011 verrà rifinanziato il bando regionale Voucher per la partecipazione a missioni economiche all'estero. Verranno inoltre attentamente valutate altre iniziative volte a favorire l'internazionalizzazione da presentare su questo accordo.

**PRIORITA': 2011\_02\_02****Fiere e missioni****STANZIAMENTO: € 250.000,00****Finalità (introduzione)****FIERE E MISSIONI**

Si intende sostenere le imprese cremonesi in materia di internazionalizzazione tramite l'organizzazione delle seguenti iniziative:

1. partecipazione a "Gulfood " Salone dedicato ai prodotti agroalimentari, alle bevande e alle attrezzature, per il settore alberghiero e della ristorazione che si terrà a Dubai dal 27 febbraio al 2 marzo 2011;
2. partecipazione a "PLMA Amsterdam", Fiera del bene di consumo diffuso a marchio del distributore , che si realizzerà ad Amsterdam il 24 e 25 maggio 2011;
3. organizzazione di un evento collegato fra la Fiera di Nizza "L'Italie à table" e "Montecarlo wine festival" con il coinvolgimento della Liuteria Cremonese (indicativamente nel mese di Giugno 2011);
4. partecipazione a "Summer Fancy Food" Fiera dell'agroalimentare che si terrà a Washington D.C. dal 10 al 12 luglio 2011; nonché la realizzazione di ulteriori iniziative che verranno definite sulla base delle linee programmatiche di Ministero e Regione.
5. Tali progetti potranno trovare collocazione anche 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.

**INDICATORI**

<b>Descrizione</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valore Atteso</b>	<b>Note</b>
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME percentuale di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'estero rispetto alle imprese partecipanti alle missioni/fiere organizzate/finanziate dalla Camera	QUANTITATIVO	1,50	Target: crescita di 1,5 punti percentuali al termine del periodo 2011/2013 Modalità di calcolo N° di imprese che hanno avviato collaborazioni all'estero nell'anno n+1 rispetto alle imprese partecipanti nell'anno n Fonte dei dati Rilevazione presso imprese dopo un anno dalla iniziativa
INDICATORE TRIENNALE DI OUTPUT: numero di imprese che partecipano alle missioni/fiere organizzate/finanziate dalla Camera	EFFICACIA	5,00	Target: crescita di 5 punti percentuali al termine del periodo 2011/2013 Modalità di calcolo N° di imprese che partecipano alle iniziative camerali nell'anno n+1 rispetto alle imprese partecipanti nell'anno n Fonte dei dati Rilevazione presso gli uffici camerali.
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi)	EFFICIENZA	60,00	Target per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi camerali

**PRIORITA': 2011\_02\_03**

**Contributi a favore dell'internazionalizzazione**

**STANZIAMENTO: € 65.000,00**

**Finalità (introduzione)**

**CONTRIBUTI A FAVORE INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Anche per il 2011 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, al fine di evitare dannose duplicazioni e di unire le risorse sia professionali che finanziarie per la realizzazione di progetti comuni di alto livello. In quest'ottica dovranno proseguire gli accordi già avviati con la Provincia e con Cremonafiere S.p.A. per la realizzazione di progetti di internazionalizzazione.

**PRIORITA': 2011\_02\_04**

**Servizi - Altre iniziative a favore dell'internazionalizzazione**

**STANZIAMENTO: € 37.000,00**

**OBIETTIVO STRATEGICO: 3**

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

**STANZIAMENTO: € 1.615.000,00**

**Finalità (introduzione)**

**COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO E DELLE INFRASTRUTTURE- FINANZA PER LE PMI- TUTELA DELL'AMBIENTE- INFORMAZIONE ECONOMICA**

**PRIORITA': 2011\_03\_01**

**Attrattività del territorio cremonese**

**STANZIAMENTO: € 609.000,00**

**Finalità (introduzione)**

## ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO CREMONESE

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.

La Camera, pur non avendo competenze specifiche in materia, 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'ammmodernamento delle rete ferroviaria e da una maggiore navigabilità del fiume Po. 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.

## 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 2011 ad onorare l'accordo di programma stipulato nel 2000 relativo alla costruzione del 2<sup>A</sup> padiglione. **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 2011 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.

## AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE ED INFRASTRUTTURAZIONE DEL TERRITORIO

Grande attenzione verrà riservata alle proposte progettuali individuate dall'apposita Cabina di regia per l'Expo facenti capo a quattro macro aree interdipendenti volte a valorizzare punte di eccellenza del territorio: Assetto e valorizzazione del sistema rurale e agroalimentare, Valorizzazione turistica e offerta culturale, Interventi a favore del lavoro e del capitale umano, Infrastrutture per l'accessibilità.

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 settori altamente specializzati.

## TURISMO

Per quanto riguarda il Turismo, la Camera opererà anche nel 2011 per la promozione del patrimonio artistico, storico, paesaggistico e culturale, in una prospettiva di potenziamento dell'offerta turistica.

Alla luce delle positive esperienze realizzate negli esercizi precedenti ed in particolare nel corso del 2010 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 nell'ambito del progetto "Distretto della musica;
- workshop sul turismo musicale in occasione di "Mondomusica 2011";
- 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"

Non mancherà una attenzione particolare anche ad altri progetti, con particolare riferimento alla zona dei Balcani, dell'Europa dell'Est e della Russia.

Si ritiene di confermare anche l'adesione alla Festa del Torrione 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.

Per questo anche nel 2011 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, Comune di Cremona per collana della Storia di Cremona, ecc.).

#### 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 2011 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.

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.

- Le celebrazioni del 150° dell'Unità d'Italia coinvolgeranno anche la Camera che collaborerà con la Società Storica Cremonese per la realizzazione di un dizionario biografico di personaggi cremonesi attivi nel Risorgimento e promuoverà un incontro con un giornalista esperto di storia per una conversazione che approfondisca in modo non convenzionale il periodo.

<b>INDICATORI</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valore Atteso</b>	<b>Note</b>
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME n° di imprese della filiera turistica che hanno avviato nuovi contatti a seguito della partecipazione ad iniziative organizzate/finanziate dalla Camera	QUANTITATIVO	5,00	Target: + 5% al termine del periodo 2011/2013 Modalità di calcolo N° di imprese 2013/N° di imprese 2010 Fonte dei dati Rilevazione presso imprese dopo un anno dalla iniziativa

INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi)	EFFICIENZA	60,00	Target per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi camerali
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME Utilizzo sale camerali	QUANTITATIVO	20,00	Target: incremento della fruizione delle sale camerali pari ad almeno il 20% rispetto al normale orario di ufficio Modalità di calcolo: ore di fruizione delle sale per ciascuno degli anni del triennio fuori dall'orario di ufficio > 374. Fonte dei dati: rilevazione interna

**PRIORITA': 2011\_03\_02**

**Interventi a sostegno delle imprese**

**STANZIAMENTO: € 993.000,00**

**Finalità (introduzione)**

**INTERVENTI A FAVORE DELL'ARTIGIANATO**

Particolare interesse continuerà ad essere rivolto al settore dell'artigianato. Proseguirà il sostegno alla liuteria cremonese, per il quale verrà seguita la gestione dell'ultima parte del progetto Stradivarius e le fasi di rendicontazione sia di Stradivarius che di Cresci relativi al consolidamento delle reti e dei rapporti con i distributori degli strumenti a marchio CREMONA LIUTERIA e musicisti in Cina e negli USA.

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.

Nel 2011 proseguirà il progetto ARCO EXPO finalizzare a supportare le imprese del settore dell'artigianato alimentare attraverso un percorso di avvicinamento all'Expo 2015 di Milano. A questo progetto si affiancheranno i progetti ALISEI e APECAR parimenti finanziati dalla Convenzione Artigianato, che intendono supportare le aziende del settore agroalimentare e fornire loro strumenti per adeguarsi ad un mercato che chiede prodotti funzionali e salutistici.

Per il settore tessile proseguirà l'attività di promozione del modello di tracciabilità volontario predisposto da ITF, 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**

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.

È inoltre auspicabile un coordinamento delle diverse iniziative a favore del commercio intraprese dagli enti locali con particolare riferimento ai Distretti urbani del commercio previsti nei Comuni di Cremona e Crema e ai Distretti diffusi del Commercio presenti in provincia. 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.

Anche l'ampliamento della fruibilità delle sale camerale (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.

Nei mesi passati l'Ente ha dato corso ad iniziative straordinarie per quanto riguarda il credito, sottoscrivendo il progetto Confiducia, che ha permesso di co-garantire finanziamenti di imprese per un plafond autorizzato in € 19.777.000,00 e liquidando a favore dei consorzi di garanzia fidi contributi volti ad implementare il fondo rischi.

Per il 2011 si ritiene di confermare una forte attenzione verso il mondo dei Confidi che hanno assunto in questi mesi un'importanza strategica per il sistema delle Pmi.

Ulteriori iniziative per sostenere l'accesso al credito delle Pmi verranno valutate nel corso dell'esercizio.

#### INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
INDICATORE DI OUTPUT TRIENNALE: procedure per facilitare l'accesso al credito delle PMI attivate nel triennio in accordo con i Confidi operanti sul territorio	EFFICACIA	3,00	Target: 3 procedure concordate nel triennio
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi)	EFFICIENZA	60,00	Target per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi camerale
INDICATORE TRIENNALE DI OUTPUT: iniziative annue di promozione delle filiere dell'artigianato e del commercio	QUANTITATIVO	3,00	TARGET: realizzazione di almeno 3 iniziative all'anno per ogni annualità del triennio

#### PRIORITA': 2011\_03\_03

##### Tutela dell'ambiente

**STANZIAMENTO: € 13.000,00**

#### Finalità (introduzione)

##### TUTELA DELL'AMBIENTE

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. 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. Lo stanziamento indicato è indicativo e potrà essere implementato con l'ottenimento di risorse regionali o comunitarie.

**PRIORITA': 2011\_03\_04**

**Informazione economica**

**Finalità (introduzione)**

**INFORMAZIONE ECONOMICA**

L'analisi e il monitoraggio del sistema economico e imprenditoriale provinciale rivestono 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 edite 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".

**OBIETTIVO STRATEGICO: 4**

**Sviluppo del capitale umano - Linee programmatiche per l'Azienda Speciale Servimpresa**

**STANZIAMENTO: € 198.000,00**

**PRIORITA': 2011\_04\_01**

**Formazione per gli imprenditori**

**STANZIAMENTO: € 20.000,00**

**Finalità (introduzione)**

FORMAZIONE

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.

**PRIORITA': 2011\_04\_02**

**Linee programmatiche per l'Azienda Speciale Servimpresa**

**STANZIAMENTO: € 178.000,00**

**Finalità (introduzione)**

LINEE PROGRAMMATICHE PER L'AZIENDA SPECIALE SERVIMPRESA AZIENDA SPECIALE

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

L'AS 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' AS.

La sua azione dovrà porsi 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 prioritari di intervento si confermano i corsi in materia di sicurezza sui luoghi lavoro e di igiene alimentare relativamente ai quali è previsto, per il 2011 un incremento della proposta formativa. Ormai 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. Anche la formazione degli apprendisti è un filone di attività su cui si è consolidata la capacità progettuale e propositiva di Servimpresa che, nell'ambito di una proficua rete di operatori della provincia, non mancherà anche per il 2011 di proporre corsi avvalendosi dei vari strumenti di finanziamento disponibili, come potrebbe essere il sistema della Dote, i bandi della Provincia oppure tramite l'offerta a pagamento sulla base delle esigenze manifestate dalle aziende e dagli studi professionali del territorio.

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 e della responsabilità sociale d'impresa.

<b>INDICATORI</b>			
<b>Descrizione</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valore Atteso</b>	<b>Note</b>
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME N° di apprendisti stabilizzati in seguito alla partecipazione ai corsi tenuti da Servimpresa	EFFICACIA	0,00	Target: Mantenere stabile nel triennio la percentuale Modalità di calcolo n° di lavoratori stabilizzati i nell'anno n+1 rispetto agli apprendisti partecipanti ai corsi nell'anno n Fonte dei dati rilevazione presso lavoratori/aziende dopo un anno dall'iniziativa
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME nuovi settori di intervento per l'attività formativa	EFFICIENZA	3,00	Target: incremento annuale di almeno un settore di intervento dell'azione dell'azienda Modalità di calcolo: Numero dei settori di intervento dell'azienda Fonte dei dati: rilevazione interna
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi)	EFFICIENZA	60,00	Target: per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi

## **OBIETTIVO STRATEGICO: 5**

**E-government, semplificazione amministrativa e regolazione del mercato**

**STANZIAMENTO: € 25.000,00**

**Finalità (introduzione)**

E-GOVERNMENT, SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

**PRIORITA': 2011\_05\_01**

**Semplificazione amministrativa**

**STANZIAMENTO: € 10.000,00**

**Finalità (introduzione)**

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

Nel corso del 2011, il sistema di ricezione integrata di pratiche telematiche ComUnica, si dovrà integrare con gli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) comunali, con la comune volontà di ridurre drasticamente e concentrare efficacemente gli adempimenti amministrativi gravanti sulle imprese.

Anche questa nuova fase di e - government e di semplificazione dell'azione amministrativa comporterà la necessità di investimenti tanto in formazione del personale che

della clientela, e vedrà il completamento della nuova dotazione telematica dell'Ufficio Registro delle Imprese.

Il processo innovativo continuerà ad interessare anche l'Ufficio distaccato di Crema e l'Ufficio Albo Imprese Artigiane.

Le nuove modalità procedurali ed operative dovranno comunque tenere conto dei termini di legge per l'evasione delle pratiche e degli interventi semplificatori sull'inizio dell'attività di imprese (scia).

#### INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME evasione pratiche	EFFICIENZA	10,00	Target: incremento nel triennio del 10 % del numero di pratiche evase ei 5 giorni lavorativi Modalità di calcolo e fonte dei dati: Infocamere
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME Riduzione cause di sospensione nella evasione pratiche	EFFICIENZA	30,00	TARGET: - 30% al termine del triennio Modalità di calcolo e fonte dei dati: Infocamere

**PRIORITA': 2011\_05\_02**

**Regolazione del mercato**

**STANZIAMENTO: € 15.000,00**

#### Finalità (introduzione)

##### REGOLAZIONE DEL MERCATO

Per la regolazione del mercato, il rilascio di supporti per la firma digitale ai titolari e legali rappresentanti delle imprese nonché ai professionisti collaterali alle stesse è sempre più condizione necessaria per l'impresa o il professionista che debba o voglia dialogare con la pubblica amministrazione.

Accanto all'implementazione nel rilascio di business key e di Carte Nazionali dei Servizi (CNS), proseguirà anche per il 2011 il progetto relativo all'Accordo di Programma, che prevede il rilascio di almeno 2 CRS per ciascun Comune del territorio provinciale, anche per completare la dotazione richiesta alle amministrazioni comunali per poter compiutamente gestire il SUAP.

Nell'ambito della metrologia legale, si continuerà a collaborare stabilmente con gli altri servizi metrici lombardi e - in attuazione di un progetto su fondo perequativo 2007/2008 - ad affinare le competenze ispettive e di controllo in settori particolarmente sensibili, quali il tessile.

Andranno finalmente iniziate le attività di revisione degli usi e delle consuetudini e di controllo della contrattualistica in uso fra imprese e fra imprese e consumatori, attività da realizzarsi sempre in forma associata con altre Camere di Commercio.

In materia arbitrale, proseguirà l'applicazione della convenzione stipulata con la Camera Arbitrale Nazionale ed Internazionale di Milano, per la gestione delle procedure pendenti presso la Camera Arbitrale di Cremona e, più in generale, per supportare l'azione formativa ed informativa in tale ambito.

Per quanto attiene la mediazione, si adotteranno tutte le modifiche strutturali e le iniziative formative ed informative necessarie a dare attuazione al D.Lgsd.vo 28/2010, comportante l'obbligatorietà del momento conciliativo in moltissime cause civili e commerciali.

#### INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
-------------	------	---------------	------

INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi di arbitrato e conciliazione (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi)	EFFICIENZA	60,00	Target per ogni anno del triennio: almeno il 60% di giudizi positivi dati dai fruitori dei servizi
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: mantenimento dei tempi di evasione delle pratiche di protesto	EFFICIENZA	20,00	TARGET: 20 gg per cancellazione per riabilitati

## OBIETTIVO STRATEGICO: 6

### Valorizzazione delle risorse umane e spese di funzionamento

**STANZIAMENTO: € 4.700.000,00**

#### Finalità (introduzione)

#### VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E SPESE DI FUNZIONAMENTO

Gli oneri correnti relativi alle spese di personale e di funzionamento della struttura sono stati quantificati in € 4.700.000 (contro gli iniziali per il 2010 € 4.783.000,00 attualmente assestati in € 4.809.000,00) I valori sono previsti in diminuzione del 1,8% rispetto a quanto previsto nel bilancio di previsione 2010 iniziale per rispondere all'esigenza di comprimere le spese interne e di favorire, in questo momento di crisi, il più possibile le iniziative a favore delle imprese.

L'importo relativo alle spese di funzionamento comprende € 581.000 di oneri relativi alle quote associative da corrispondere ad Enti del sistema camerale.

#### PRIORITA': 2011\_06\_01

#### Spese per il personale

**STANZIAMENTO: € 2.800.000,00**

#### INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME disponibilità e compilabilità on line modulistica camerale	EFFICIENZA	30,00	Target: incremento di almeno il 30% al termine del triennio Modalità di calcolo e fonte dei dati: rilevazione interna e da sito istituzionale

**PRIORITA': 2011\_06\_02**

**Gestione oneri vari di funzionamento**

**STANZIAMENTO: € 1.319.000,00**

**INDICATORI**

<b>Descrizione</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valore Atteso</b>	<b>Note</b>
INDICATORE TRIENNALE DI OUTCOME: indice di riscossione del diritto annuo	EFFICACIA	0	Target: mantenimento dell'indice nella fascia alta con riferimento al benchmark con il sistema camerale

**PRIORITA': 2011\_06\_03**

**Quote associative**

**STANZIAMENTO: € 581.000,00**

**Finalità (introduzione)**

A titolo esemplificativo si elencano alcuni enti del sistema camerale a cui vengono corrisposte le relative quote associative: Unioncamere italiana, Fondo Perequativo Nazionale, Unione delle C.C.I.A.A. della Lombardia, ISDACI, CCIAA italiane all'estero e estere in Italia

## CAPITOLO 6 - DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

### 6.1 Quadro operativo e obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono definiti:

- l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Questa sezione è articolata in **schede di programmazione** che, elaborate per area di responsabilità dirigenziale, prevedono un'integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica e della programmazione di bilancio.

All'interno delle schede sono declinati gli indicatori che vengono monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, ad ognuno dei quali è attribuito un target, che indica il valore programmato o atteso per l'anno 2011.

A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e programmazione di bilancio, questa sezione viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Di seguito vengono elencati l'esplosione dell' "albero delle performance" per ogni azione prevista e per ogni centro di responsabilità.

- Macro Obiettivo 2011\_01 - INNOVAZ. E TRASF. TECNOLOGICO
  - Priorità 2011\_01\_01 - PROCESSI DI INNOVAZIONE
    - Intervento 2011\_01\_01\_01 - Iniziative con la Regione ADP
      - Azione 2011\_CD01 - Bando innovazione e voucher
    - Intervento 2011\_01\_01\_02 - Progetti gestiti direttamente
      - Azione 2011\_CD02 - Progetti di innovazione
      - Azione 2011\_CD04 - Fabbrica della Bioenergia
    - Intervento 2011\_01\_01\_03 - Progetti UE
      - Azione 2011\_CD03 - Progetto CLIQ
      - Azione 2011\_CD05 - Altri progetti



-  [Azione 2011 CA01 - Partecipazioni azionarie](#)
-  [Azione 2011 DD14 - Reindustria](#)
-  [Intervento 2011 03 01 04 - Turismo](#)
-  [Azione 2011 CD15 - Prog. favore turismo \(Osserv.\)](#)
-  [Azione 2011 CD16 - Prog. distretto musica \(Fit\)](#)
-  [Azione 2011 CD17 - Marchio di qualità](#)
-  [Azione 2011 CD18 - Festa del torrone](#)
-  [Azione 2011 CD19 - Altri progetti favore turismo](#)
-  [Intervento 2011 03 01 05 - Eventi culturali](#)
-  [Azione 2011 CD20 - Interv. favore scuola liuteria](#)
-  [Azione 2011 DD16 - Fondazione Ponchielli](#)
-  [Azione 2011 DD17 - Storia di Cremona](#)
-  [Azione 2011 DD18 - Ente Triennale](#)
-  [Azione 2011 DD19 - Fondazione San Domenico](#)
-  [Azione 2011 DD20 - Fondazione Monteverdi](#)
-  [Intervento 2011 03 01 06 - Sost. manifestaz. provinciali](#)
-  [Azione 2011 DD21 - Contributi vari](#)
-  [Intervento 2011 03 01 07 - Iniz. promozionali CCIAA](#)
-  [Azione 2011 CD21 - Fruibilità sale camerali](#)
-  [Azione 2011 DD22 - Valorizzaz.iniziative camerali](#)
-  [Azione 2011 DD23 - Oneri per riviste](#)
-  [Priorità 2011 03 02 - INTERVENTI SOSTEGNO IMPRESE](#)
-  [Intervento 2011 03 02 01 - Interventi favore artigianato](#)
-  [Azione 2011 CD22 - Prog. Convenz. Artig.Arco-Expo](#)
-  [Azione 2011 CD23 - Prog. Convenz.artig. - ALIS.e.I](#)
-  [Azione 2011 DD24 - Convenzione artigianato \(Albo\)](#)
-  [Azione 2011 DD25 - Prog.Convenz.Artig-APECAR](#)
-  [Azione 2011 DD32 - Interv. comm. Consorzio Liutai](#)
-  [Intervento 2011 03 02 02 - Interventi favore commercio](#)
-  [Azione 2011 CD27 - Sviluppo commercio](#)
-  [Azione 2011 CD28 - Progetto Innova Retail](#)
-  [Azione 2011 DD26 - Altre iniz. locali commercio](#)
-  [Intervento 2011 03 02 03 - Interventi favore del credito](#)
-  [Azione 2011 CD29 - Sost. sistema dei Confidi](#)
-  [Intervento 2011 03 02 04 - Contributi a sostegno imprese](#)
-  [Azione 2011 DD27 - Organizzazione fiere Italia](#)
-  [Azione 2011 DD28 - Contributi per fiere Italia](#)
-  [Priorità 2011 03 03 - TUTELA DELL'AMBIENTE](#)
-  [Intervento 2011 03 03 01 - Biomasse/certificaz.ambientale](#)
-  [Azione 2011 CD31 - Biomasse/certificaz.ambientale](#)
-  [Priorità 2011 03 04 - INFORMAZIONE ECONOMICA](#)
-  [Intervento 2011 03 04 01 - Informazione economica](#)
-  [Azione 2011 CD42 - Commissioni prezzi](#)

- Azione 2011 CD43 - Deposito Listino Prezzi
    - Azione 2011 CD44 - informazione economica
  - Macro Obiettivo 2011 04 - SVIL.CAP.UMANO-AZ.SPECIALE
    - Priorità 2011 04 01 - FORMAZ. PER IMPRENDITORI
      - Intervento 2011 04 01 01 - Formazione
        - Azione 2011 DD29 - Formazione
    - Priorità 2011 04 02 - AZIENDA SPECIALE SERVIMPRESA
      - Intervento 2011 04 02 01 - Azienda Speciale
        - Azione 2011 DD30 - Contributo a pareggio
        - Azione 2011 DD31 - Fondi da prog. per formazione
      - Intervento 2011 04 02 02 - Prog. per favorire l'occupaz.
        - Azione 2011 CD25 - Iniz.favore occupaz.Bando 2010
        - Azione 2011 CD26 - Iniz.favore occupaz.Bando 2011
  - Macro Obiettivo 2011 05 - SEMPL. AMM.VA/REGOLAZ. MERCATO
    - Priorità 2011 05 01 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA
      - Intervento 2011 05 01 01 - Semplificazione amministrativa
        - Azione 2011 MD01 - Semplificazione amministrativa
      - Intervento 2011 05 01 02 - Area anagrafico-amministrativa
        - Azione 2011 MC01 - Registro imprese
        - Azione 2011 MC02 - Albo artigiani
        - Azione 2011 MC03 - Commercio interno e mud
    - Priorità 2011 05 02 - REGOLAZIONE DEL MERCATO
      - Intervento 2011 05 02 01 - Rilascio CNS
        - Azione 2011 MD02 - Rilascio CNS
      - Intervento 2011 05 02 02 - Arbitrato e conciliazione
        - Azione 2011 MD03 - Arbitrato e conciliazione
      - Intervento 2011 05 02 03 - Protesti
        - Azione 2011 CC01 - Protesti
      - Intervento 2011 05 02 04 - Metrici
        - Azione 2011 MC04 - Metrici
  - Macro Obiettivo 2011 06 - RISORSE UMANE E FUNZIONAMENTO
    - Priorità 2011 06 01 - SPESE PER IL PERSONALE
    - Priorità 2011 06 02 - GESTIONE ONERI VARI DI FUNZIONAMENTO
    - Priorità 2011 06 03 - QUOTE ASSOCIATIVE

Le azioni sono assegnate alle seguenti responsabilità dirigenziali:  
 Dr Massimo Dester Segretario generale Azioni con lettera iniziale D  
 Dr.ssa Maria Grazia Cappelli Vice Segretario Generale e Dirigente Area 2 Azioni con lettera iniziale C  
 Dr. Nicola Maffezzoni Dirigente Area 1 e Conservatore Registro Imprese Azioni con lettera iniziale M

## **6.2 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 2011 è il seguente, :

- *Dr. Massimo Dester* € 2.747.598,46
- *Dr.ssa Maria Grazia Cappelli* € 4.266.497,92
- *Dr. Nicola Maffezzoni* € 1.250.903,62

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 consequenziale 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.

### Centri di responsabilità

<b>codice</b>	<b>CDR/CDC PER RESPONSABILITA'</b>	
AA01	Ufficio segreteria, presidenza, organi collegiali e controllo di gestione	<b>SECRETARIO GENERALE</b>
AA02	Comunicazione e URP	
AB01	Ufficio Legale	
AB02	Protocollo e Archivio	
AC01	Conciliazione ed arbitrato	
AD01	Ufficio estero (attività fieristica naz.le ed internazionale)	
AD02	Azienda Speciale Servimpresa (formazione alle imprese)	
BA01	Gestione Partecipazioni	
BB01	Ragioneria e diritto annuale	
BB02	Provveditorato	
BB03	Personale	
BB04	Centro Stampa	
BB05	Ufficio Tecnico	
BB06	Ufficio CED (assistenza a rete informatica e PC)	
BD01	Ufficio attività promozionali e progetti comunitari	<b>DIRIGENTE AREA 1</b>
BD02	Ufficio studi e statistica, produzione listino prezzi, comm. prezzi e borsa merci	
BD03	Centro Documentazione	
BC01	Ufficio Protesti	
CC 01	Ufficio Registro imprese - archiviazione ottica	
CC02	Ufficio Albo Imprese Artigiane	
CC03	Ufficio Metrico	
CC04	Ufficio sanzioni - ispezioni (sicurezza prodotti)	
CC05	Ufficio Albi e ruoli	<b>DIRIGENTE AREA 1</b>
CC06	Ufficio Commercio interno - Ambiente (mud)	
CC07	Ufficio di Crema	
CC08	Marchi e brevetti - tutela proprietà industriale	
<b>Codice</b>	<b>AREE ORGANIZZATIVE PER FUNZIONI ISTITUZIONALI D.P.R. 254/2005</b>	<b>A</b>
AA01	Ufficio segreteria, presidenza, organi collegiali e controllo di gestione	<b>A</b>
AA02	Comunicazione e URP	
BA01	Gestione Partecipazioni	
AB01	Ufficio Legale	
AB02	Protocollo e Archivio	
BB01	Ragioneria e diritto annuale	
BB02	Provveditorato	
BB03	Personale	
BB04	Centro Stampa	

BB05	Ufficio Tecnico	
BB06	Ufficio CED (assistenza a rete informatica e PC)	
AC01	Conciliazione ed arbitrato	
BC01	Ufficio Protesti	
CC01	Ufficio Registro imprese - archiviazione ottica	
CC02	Ufficio Albo Imprese Artigiane	
CC03	Ufficio Metrico	
CC04	Ufficio sanzioni - ispezioni (sicurezza prodotti)	C
CC05	Ufficio Albi e ruoli	
CC06	Ufficio Commercio interno - Ambiente (mud)	
CC07	Ufficio di Crema	
CC08	Marchi e brevetti - tutela proprietà industriale	
AD01	Ufficio estero (attività fieristica naz.le ed internazionale)	
AD02	Azienda Speciale Servimpresa (formazione alle imprese)	
BD01	Ufficio attività promozionali e progetti comunitari	D
BD02	Ufficio studi e statistica, produzione listino prezzi, comm. prezzi e borsa merci	
BD03	Centro Documentazione	

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	FUNZI. ISTITUZ. A)		FUNZ. ISTITUZ. B)			FUNZ. ISTITUZ. C)			FUNZ. ISTITUZ. D)			TOTALE 2011 (A+B+C+D)
	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	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>												
<b>A) Proventi correnti</b>												
1) Diritto annuale				4.800.000,00								4.800.000,00
2) Diritti di segreteria				42.000,00			12.000,00	1.306.000,00				1.360.000,00
3) Contributi trasferim. e altre entrate	70.000,00			30.000,00		50.000,00			190.000,00	230.000,00		570.000,00
4) Proventi da gestione beni e servizi				330.000,00		180.000,00		80.000,00	385.000,00	295.000,00		1.270.000,00
5) Variazioni delle rimanenze				40.000,00								40.000,00
<b>Totale Proventi correnti (A)</b>	<b>70.000,00</b>	-	-	<b>5.242.000,00</b>	-	<b>230.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>1.386.000,00</b>	<b>575.000,00</b>	<b>525.000,00</b>		<b>8.040.000,00</b>
<b>B) Oneri correnti</b>												
6) Personale	305.206,88	-	79.213,02	723.717,16	-	41.364,59	968.818,73	179.765,60	501.914,02			2.800.000,00
a) competenze al personale	218.555,13	-	56.935,30	512.417,71	-	29.839,73	708.971,97	128.794,32	374.485,84			2.030.000,00
b) oneri sociali	57.234,32	-	14.105,05	126.945,41	-	7.347,63	161.647,75	32.205,67	80.514,17			480.000,00
c) accantonamenti al T.F.R.	17.830,33	-	4.617,83	41.560,49	-	2.399,81	52.795,80	11.655,93	29.139,81			160.000,00
d) altri costi	11.587,10	-	3.554,84	42.793,55	-	1.777,42	45.403,21	7.109,68	17.774,20			130.000,00
7) Funzionamento												
a) Prestazione servizi	1.800,00	-	-	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-	2.800,00
b) Godimento di beni di terzi				11.000,00	-	-	-	-	-	15.600,00	-	26.600,00
c) Oneri diversi di gestione	662.239,69	-	4.025,75	708.981,76	-	8.000,00	64.376,59	257.084,89	18.347,52	147.543,80		1.870.600,00
8) Interventi economici									1.489.000,00	1.686.000,00	25.000,00	3.200.000,00
9) Ammortamenti/accantonamenti	-	-	-	365.000,00	-	-	-	-	-	-	-	365.000,00
<b>Totale Oneri correnti (B)</b>	<b>969.246,57</b>	-	<b>83.238,77</b>	<b>1.809.698,92</b>	-	<b>8.000,00</b>	<b>105.741,18</b>	<b>1.225.903,62</b>	<b>1.687.113,12</b>	<b>2.351.057,82</b>	<b>25.000,00</b>	<b>8.265.000,00</b>
<b>Risultato gestione corrente (A-B)</b>	<b>- 899.246,57</b>	-	<b>- 83.238,77</b>	<b>3.432.301,08</b>	-	<b>222.000,00</b>	<b>- 93.741,18</b>	<b>160.096,38</b>	<b>-1.112.113,12</b>	<b>- 1.826.057,82</b>	<b>- 25.000,00</b>	<b>- 225.000,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>												
a) Proventi finanziari		50.000,00										50.000,00
b) Oneri finanziari										20.000,00		20.000,00
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	-	<b>50.000,00</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>20.000,00</b>	-	<b>30.000,00</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>												
a) Proventi straordinari												-
b) Oneri straordinari												-
<b>Risultato gestione straordinaria</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)</b>	<b>- 899.246,57</b>	<b>50.000,00</b>	<b>- 83.238,77</b>	<b>3.432.301,08</b>	-	<b>222.000,00</b>	<b>- 93.741,18</b>	<b>160.096,38</b>	<b>- 1.112.113,12</b>	<b>- 1.846.057,82</b>		<b>- 195.000,00</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>												
<b>E) Immobilizzazioni immateriali</b>												
<b>Tot. Immobilizzaz. immateriali (E)</b>												
<b>F) Immobilizzazioni materiali</b>												
5) Immobili												
6) Opere manutenzione straordinaria				220.000,00						400.000,00		620.000,00
7) Impianti												
8) Attrezzature informatiche				20.000,00								20.000,00
9) Attrezzature non informatiche												
10) Arredi e mobili				10.000,00								10.000,00
11) Automezzi												
<b>Tot. Immobilizzaz. materiali (F)</b>	-	-	-	<b>250.000,00</b>	-	-	-	-	-	<b>400.000,00</b>	-	<b>650.000,00</b>
<b>G) Immobilizzazioni finanziarie</b>												
14) Partecipazioni e quote		100.000,00										100.000,00
15) Altri investimenti mobiliari												
<b>Tot. Immobilizzaz. finanziarie (G)</b>	-	<b>100.000,00</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>100.000,00</b>
<b>Totale generale investimenti (E+F+G)</b>	-	<b>100.000,00</b>	-	<b>250.000,00</b>	-	-	-	-	-	<b>400.000,00</b>	-	<b>750.000,00</b>

Si fornisce di seguito un dettaglio delle risorse presenti nel budget degli investimenti previsto per un totale di € 750.000, suddiviso fra immobilizzazioni materiali per € 650.000 e immobilizzazioni finanziarie per € 100.000,00.

Il piano degli investimenti accoglie previsioni di spesa pari a Euro 400.000 per manutenzione straordinaria della Sala Contrattazioni in ottemperanza a quanto sancito dalle normative relative alla prevenzione incendi L. 818/84 D.M. dell' 8/3/85 e D.M. del 19/8/86 e dalla disciplina concernente la sicurezza antincendio D.M. del 10/3/98. Si prevede inoltre l'adeguamento dell'impianto di riscaldamento/condizionamento della stessa Sala Contrattazioni. Il progetto consiste nella sistemazione della sala secondo le prescrizioni del Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco e la sostituzione della macchina di trattamento aria e di parte della rete di distribuzione dell'aria già esistente.

In relazione alla sede camerale, si è rilevata la necessità di ulteriori interventi specifici in materia di sicurezza dell'immobile, tenendo conto delle prescrizioni normative dirette alla tutela dei lavoratori e dei fruitori delle strutture (D.Lgs. n. 81/2008).

Si tratta di interventi con manifestazione finanziaria nel corso del 2011, per i quali si prevede una dotazione complessiva di risorse pari Euro 220.000.

Per quanto concerne le apparecchiature informatiche (hardware), si prevede una parziale sostituzione delle dotazioni degli uffici e un aggiornamento del "parco macchine" esistenti, con una previsione massima di spesa pari a 20.000 euro.

Si è previsto anche uno stanziamento pari ad Euro 10.000 per eventuali acquisti di beni mobili o arredi.

Sono previste inoltre immobilizzazioni finanziarie per € 100.000 finalizzate agli investimenti necessari per sostenere le partecipate strumentali dell'Ente.

## **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 30 novembre (termine attuale), 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 aprile (termine attuale), 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 strumentazione passata in rassegna è stata confermata dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, di riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, prevedendo peraltro uno slittamento dei termini di approvazione del preventivo economico (31 dicembre) e del bilancio d'esercizio (30 giugno, termine coincidente con il termine di approvazione della relazione sulla performance). L'applicazione dei nuovi termini è tuttavia condizionata all'entrata in vigore di alcuni regolamenti ministeriali non ancora emanati.

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.

Il processo di programmazione relativo al 2011 si è infatti concluso prima della emanazione delle direttive CIVIT e delle linee guida Unioncamere che hanno definito contenuti e struttura tipo del documento "piano della performance". Partendo dai documenti di programmazione approvati, si sono quindi mutuati, con opportune integrazioni, i contenuti del piano. Sono state utilizzate le informazioni (strategie, programmi, progetti) contenute nel programma pluriennale approvato nel mese di luglio 2010, nella relazione previsionale e programmatica, nella relazione al preventivo e nel budget direzionale. Il documento che ne è risultato è dunque pienamente coerente e integrato con la programmazione economico-finanziaria.

Nella fase di attuazione a regime, e quindi per il piano relativo al triennio 2012-2014, la predisposizione della relazione previsionale programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale dovrà svilupparsi 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 rimarrà 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, aggiornato per l'anno di riferimento.

In coerenza con tali contenuti, verrà 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.

In tale logica, il termine del 31 gennaio, fissato dall'articolo 10 del decreto legislativo n. 150/2009 come termine ultimo per l'adozione formale e la pubblicazione del piano, potrà essere, nei fatti, anticipato al 31 dicembre, con approvazione contestuale al preventivo economico (quando sarà applicabile il nuovo termine) e al budget direzionale.

### **7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

La complessità delle novità normative introdotte in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e la tempistica non sufficiente per inserire significative innovazioni nel processo di pianificazione e programmazione già in essere portano a ritenere che l'anno 2011 debba essere utilmente impiegato per avviare e sperimentare una prima versione semplificata del ciclo di gestione

delle performance, da perfezionarsi e mettersi a regime progressivamente negli anni successivi.

La stessa Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CIVIT) ha dichiarato in un suo atto deliberativo (n. 112/2010) che per la prima annualità di predisposizione del Piano è ammesso un processo semplificato, dal momento che le amministrazioni hanno già completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano della Performance.

La Camera di Cremona ha adottato, 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 andrà 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.

## **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	13
4.3.1.	Partecipazioni azionarie	13
4.3.2.	Università	14
4.4	Mandato istituzionale e Missione	14
CAPITOLO 5	OBIETTIVI STRATEGICI	15
5.1	Premessa	15
5.2	Aree strategiche ed obiettivi strategici	18
5.3	Albero della performance	18
5.4	Obiettivi strategici e indicatori di outcome	20
CAPITOLO 6	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	36
6.1	Quadro operativo e obiettivi assegnati al personale dirigenziale	36
6.2	Quadro finanziario	40
CAPITOLO 7	IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	45
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	45
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	46
7.3	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	48