



Camera di Commercio
Cremona



PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021



PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

INDICE

CAPITOLO 1 - PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
1.1 - PRINCIPI.....	3
CAPITOLO 2 - SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	4
2.1 - CHI SIAMO E COSA FACCIAMO	4
2.2 - COME OPERIAMO	9
2.3 - GLI STAKEHOLDERS	12
CAPITOLO 3 - IDENTITÀ.....	12
3.1 - L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"	12
3.1.1 - La Camera di Commercio	12
3.1.2 - Il personale in servizio e la struttura organizzativa	13
3.1.3 - Sedi e orari	16
CAPITOLO 4 - ANALISI DEL CONTESTO, MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	16
4.1 - ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	16
4.2 - ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	23
4.2.1 - La struttura.....	23
4.2.2 - Le risorse	25
4.3 - PARTECIPAZIONI	29
4.3.1 - Partecipazioni azionarie.....	29
4.4 - MANDATO ISTITUZIONALE E MISSION	31



CAPITOLO 5 - OBIETTIVI STRATEGICI	32
5.1 - PREMESSA	32
5.2 - OBIETTIVI STRATEGICI	33
5.3 - QUADRO DI RIFERIMENTO	34
5.4 - AREE STRATEGICHE	34
5.5 - ALBERO DELLA PERFORMANCE	36
5.6 - AREE STRATEGICHE/MISSIONI, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI E RELATIVI INDICATORI DI OUTCOME E DI OUTPUT	39
CAPITOLO 6 - QUADRO FINANZIARIO	66
CAPITOLO 7 - IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	71
7.1 - FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	71
7.2 - COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	71
7.3 - AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.	73

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, anche sulla base delle modifiche introdotte dal Decreto Legislativo 74/2017 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, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- 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 di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Lo sviluppo del Ciclo da anni costituisce 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.

1.1 - Principi

L'azione dell'Ente è da tempo orientata al continuo miglioramento della performance organizzativa e individuale in quanto strumentale al miglioramento 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. Tale azione è stata rafforzata anche in relazione al processo di riforma del sistema camerale, che ha condotto alla ridefinizione delle competenze e che sta imponendo una nuova impostazione dei processi camerali nonché degli ambiti prioritari di intervento.

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

- la performance;

- la premialità;
- la trasparenza e la prevenzione della corruzione,

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.

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

Il sistema camerale vive ormai da alcuni anni una fase di trasformazione.

Si deve ricordare che l'art. 28 del Decreto Legge n. 90 del 24 giugno 2014, convertito nella Legge 114/2014, aveva operato un vero e proprio taglio lineare del diritto annuale versato alle Camere di Commercio, diritto che rappresenta la principale fonte di finanziamento del Sistema, non essendo previsto alcun trasferimento dal bilancio dello Stato. La riduzione progressiva del diritto annuale, del 35% per il 2015, del 40% per il 2016 e del 50% a decorrere dal 2017, a fronte di un risparmio a regime per le imprese davvero esiguo (circa 5 euro in media mensili per impresa), ha determinato e continua a determinare pesanti limitazioni alle azioni camerali a favore dei territori. Su tale decurtazione ritorneremo però successivamente.

E' inoltre intervenuta la legge 7 agosto 2015 n° 124 recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che all'art. 10 ha previsto che il Governo fosse delegato ad emanare un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio. Uno degli effetti più significativi è stato costituito dalla impossibilità per la Camera di Commercio di Cremona di mantenere la propria autonomia, stante la insussistenza della soglia dimensionale minima rappresentata da almeno 75.000 imprese. Il decreto legislativo in parola è entrato in vigore il 10 dicembre 2016 (n° 219/2016). Il 30 maggio 2017 l'Assemblea di Unioncamere nazionale ha approvato il piano di razionalizzazione delle Camere, delle sedi e del personale, come previsto dal medesimo.

In data 19 settembre 2017 era stato pubblicato il decreto del MISE 8 agosto 2017, che ha previsto la aggregazione della Camera di Commercio di Cremona con le consorelle di Mantova e Pavia.

La nuova Camera di Commercio sarebbe stata istituita a decorrere dalla data di insediamento del nuovo consiglio camerale, nominato ai sensi dell'art. 10 della legge n. 580 del 1993. Gli organi delle Camere di Commercio oggetto di accorpamento sarebbero decaduti a decorrere dalla data di insediamento del consiglio camerale delle nuove Camere di Commercio, rimanendo comunque in carica in regime di prorogatio, fino a tale data.

Tale decreto di riordino del sistema camerale è tuttavia decaduto per effetto dell'intervento della sentenza della Corte Costituzionale del mese di dicembre 2017.

In data 8 febbraio 2018 il Consiglio dei Ministri con deliberazione motivata ha autorizzato il Ministro dello Sviluppo Economico ad adottare il decreto recante "Riduzione del numero delle Camere di commercio mediante accorpamento, razionalizzazione delle sedi e del personale, a norma dell'articolo 3, comma 4 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219".

In data 16 febbraio 2018 il Ministro dello Sviluppo Economico ha sottoscritto il nuovo decreto per l'attuazione del decreto legislativo n. 219 del 2016.

Il decreto sottoscritto dal Ministro è stato registrato dalla Corte dei Conti in data 28 febbraio 2018 ed è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale in data 9 marzo 2018.

Tale decreto ha confermato l'istituzione della Camera di Commercio di Cremona, Mantova e Pavia e la individuazione del Commissario ad Acta il quale ha dato avvio alla procedura per la costituzione del Consiglio del nuovo Ente.

Tuttavia, rispettivamente in data 9 aprile 2018 e 16 aprile 2018 sono stati notificati alla Camera due distinti ricorsi promossi davanti al Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio da alcune associazioni di categoria e da alcune imprese pavese e dalla Camera di Commercio di Pavia avverso il detto decreto, per ottenerne l'annullamento.

Il ricorso della Camera di Commercio di Pavia conteneva altresì una istanza cautelare.

Con ordinanza del 17 maggio 2018 la sezione III/ter del TAR del Lazio respingeva tale istanza cautelare. In data 29 giugno 2018 veniva peraltro notificato un appello cautelare al Consiglio di Stato in sede giurisdizionale presentato dalla Camera di Commercio di Pavia per la riforma dell'ordinanza sopra citata. Le motivazioni della presentazione dell'appello erano del tutto analoghe a quelle esposte nei due ricorsi pendenti innanzi al TAR del Lazio.

L'udienza per la discussione dell'appello, fissata per il giorno 30 agosto 2018, ha avuto come esito l'accoglimento dell'istanza cautelare, con conseguente remissione al TAR Lazio del giudizio nel merito e sospensione degli effetti del decreto ministeriale del 16 febbraio 2018.

Pertanto, al momento, il processo di aggregazione tra le tre Camere è sospeso, nelle more della decisione nel merito del TAR Lazio (l'udienza di merito è stata fissata per il 30 gennaio 2019).

Si sottolinea inoltre che l'attuale Consiglio Camerale è scaduto il 3 novembre 2018, essendosi insediato il 4 novembre 2013. Non è chiaro se la prorogatio degli organi, disposta dal d.m. del 16 febbraio 2018 e dal d.lgs. 209 del 2016, operi nelle more della decisione del TAR del Lazio o se, dal 4 novembre, siano partiti i sei mesi di prorogatio disposta dall'art. 38 della legge n. 273 del 12 dicembre 2002.

La situazione della Camera di Commercio di Cremona si presenta molto fluida, nel quadro istituzionale sopra descritto.

Si ricorda, come sopra già precisato, che nell'ambito della riforma della normativa camerale era peraltro contenuta all'articolo 18, comma 10, della legge 580 aggiornata, la previsione relativa alla possibilità di aumentare la misura del diritto annuale fino a un massimo del venti per cento su iniziativa delle singole Camere di Commercio.

Nel corso del 2017 è stato pertanto avviato un percorso di progettazione strategica a livello locale con le Associazioni di Categoria del territorio, con Regione Lombardia e con Unioncamere nazionale che è culminato con l'adozione della deliberazione consiliare n. 5 del 5 aprile 2017 nella quale è stato approvato l'incremento del diritto annuale per il triennio 2017-2019 in misura pari al 20% degli importi annui stabiliti dal decreto ministeriale, destinandone l'11% al progetto "Punto Impresa Digitale – PID", il 4% al progetto "La nuova iniziativa camerale sui servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" ed il restante 5% al progetto "Turismo e Attrattività – Lombardia".

L'adesione al programma di Unioncamere acquista un elevato valore strategico di portata triennale, consentendo di rafforzare il rapporto di forte integrazione del sistema camerale sia rispetto alle politiche governative, sia rispetto all'attività delle Associazioni di Categoria sia, infine, dando continuità e sostanza al rapporto con Regione Lombardia, con specifico riferimento agli accordi per la competitività del sistema regionale stipulati tra Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo, sia a quello ormai scaduto, relativo al triennio 2015-2018 sia a quello di nuova sottoscrizione, per il periodo 2019-2023.

Regione Lombardia aveva già infatti confermato l'apprezzamento di tutti e tre i percorsi progettuali, che sono stati declinati secondo le specificità locali in modo da essere più aderenti al nostro sistema produttivo e condivisi con le Associazioni di Categoria regionali. Il coinvolgimento della Regione Lombardia potrebbe realizzarsi anche nel nuovo accordo attraverso l'erogazione di risorse aggiuntive. Infatti, i progetti considerati risultano pienamente coerenti e integrati con alcuni punti prioritari del Programma Regionale di Sviluppo 2019-203 che è articolato sui seguenti 3 Assi : Competitività delle imprese, Attrattività e competitività dei territori e Capitale umano, imprenditorialità, semplificazione dei territori.

Pertanto, condividendo le linee di progetto presentate da Unioncamere nazionale, la Camera di Cremona, nell'ambito del sistema camerale regionale, e in raccordo con la Regione Lombardia e le Associazioni di Categoria locali, continua a declinare tali filoni progettuali in modo efficace e coerente con le vocazioni territoriali e in complementarietà con le iniziative già in essere - sia pubbliche, sia private - sugli stessi ambiti di azione.

Infine, l'attivazione di risorse di competenza del sistema camerale può risultare funzionale alla generazione di risorse addizionali, tramite la contribuzione, rispetto agli stessi progetti, da parte di altri Enti Locali con risorse proprie.

Ciò consentirà di continuare a privilegiare un'ottica di massima integrazione rispetto alle iniziative già in atto, evitando sovrapposizioni ed esaltando la collaborazione e la sinergia con le iniziative promosse dal sistema associativo locale.

I nuovi progetti hanno inoltre comportato un imponente programma formativo rivolto al personale coinvolto.

Tale ambizioso programma formativo si è integrato nel più complessivo disegno di riorganizzazione delle competenze e dei processi, che viene accompagnato da ulteriori percorsi articolati su più linee formative che continuano ad investire tutti gli ambiti di intervento e una componente molto significativa del personale.

L'obiettivo prioritario da perseguire nel 2019 riguarderà quindi sicuramente da un lato l'attività che dovrà essere posta in essere nell'ambito della evoluzione delle vicende inerenti la aggregazione e dall'altro l'attuazione della riforma, nella parte in cui incide direttamente sulle funzioni da svolgere.

L'attuazione della riforma non si esaurirà però solamente negli adempimenti di legge. Il provvedimento deve bensì leggersi come un progetto complessivo di trasformazione del sistema camerale, che richiede una rivisitazione del ruolo e delle strategie e che necessita di più percorsi e livelli di realizzazione.

Tutto ciò premesso, il nuovo testo della della legge di riforma 580/93 continua a definire le Camere di Commercio quali enti autonomi di diritto pubblico dotati di potestà statutaria, a continuo riconoscimento di un'importante autonomia normativa che ha riportato alle Camere quell'autonomia statutaria che le era stata tolta con la riforma del 1910. Le Camere di Commercio continuano quindi ad essere oggi 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.

L'autonomia riconosciuta agli enti camerali dalla Legge 580/93 è stata tra l'altro ampliata 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.

Alla Camera di Commercio di Cremona, al 31 dicembre 2018, fanno capo 36.831 tra imprese e unità locali, nei confronti delle quali svolge funzioni di interesse generale, curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale.

Localizzazioni registrate al 31 dicembre 2017 e 2018

Fonte:InfoCamere

Sezione di attività economica	2017	2018	Var. %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.776	4.732	-0,9
B Estrazione di minerali da cave e miniere	28	25	-10,7
C Attività manifatturiere	4.299	4.301	+0,0
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	237	248	+4,6
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione	111	106	-4,5

dei rifiuti			
F Costruzioni	5.389	5.298	-1,7
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione autoveicoli	8.719	8.682	-0,4
H Trasporto e magazzinaggio	1.187	1.202	+1,3
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.486	2.524	+1,5
J Servizi di informazione e comunicazione	703	717	+2,0
K Attività finanziarie e assicurative	1.080	1.078	-0,2
L Attività immobiliari	1.792	1.805	+0,7
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.139	1.136	-0,3
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1.076	1.126	+4,6
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	-
P Istruzione	198	205	+3,5
Q Sanità e assistenza sociale	442	449	+1,6
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	532	539	+1,3
S Altre attività di servizi	1.657	1.671	+0,8
X Imprese non classificate	925	986	+6,6
Totale	36.777	36.831	+0,1

Imprese attive per classe di natura giuridica - Variazioni % annuali

Fonte: InfoCamere

Forma giuridica	2015	2016	2017	2018
Ditte individuali	-1,5	-1,4	-1,3	-1,3
Società di persone	-3,7	-2,6	-2,3	-2,1
Società di capitale	+1,9	+2,9	+3,3	+4,6
Altre forme	-0,2	-1,3	-0,6	+0,8
Totale	-1,5	-1,0	-0,8	-0,5

2.2 - Come operiamo

La Camera di Commercio, anche nell'ambito della riforma del 2016, continuerà ad ispirare 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 imposterà 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.

La Camera di Commercio di Cremona opererà in una logica di rete con il sistema camerale nazionale nelle sue varie articolazioni, in primis Unioncamere nazionale, la cui esistenza è confermata dal D. Lgs 219/2016 nonché con le Camere consorelle lombarde riunite intorno all'Unione regionale.

Con specifico riguardo alle Unioni regionali peraltro la riforma precisa che le camere di commercio possono associarsi in Unioni regionali costituite ai sensi del codice civile, nelle circoscrizioni regionali in cui sono presenti almeno tre camere di commercio e in cui tutte le camere presenti aderiscono a tali associazioni, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento. Le unioni regionali, in particolare, curano e rappresentano gli interessi comuni delle camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti; possono promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale. La costituzione ed il mantenimento di Unioni regionali in ogni caso sarà consentita sulla base di una relazione programmatica, da trasmettere al Ministero dello sviluppo economico, che dimostri l'economicità della struttura e gli effetti di risparmio rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento delle relative attività.

Il processo di aggregazione a cui la CCIAA di Cremona è destinata, in conseguenza del numero di imprese iscritte, non dovrà comunque far venire meno il legame con il territorio.

Si continuerà quindi ad operare in modo da costituire un significativo presidio territoriale che offra capacità d'ascolto delle esigenze locali e sia in grado di raccogliere e di interpretare le esigenze dirette del mondo imprenditoriale e associativo a servizio dello sviluppo e della competitività.

In costanza di periodo di mandato quinquennale gli organi e la struttura camerale si adopereranno per dare concreta attuazione alla mission istituzionale così come declinata nel documento programmatico che ne ha tracciato le linee di azione

pluriennali, con riserva di procedere ai necessari aggiustamenti che conseguono al nuovo perimetro di azione delineato dalla riforma.

Si collaborerà in particolare con Regione Lombardia, per il tramite di Unioncamere, all'interno del nuovo Accordo per lo sviluppo economico e la competitività per il quinquennio 2019– 2023, già citato nelle premesse.

L'accordo, in particolare, si articola in tre assi di intervento:

1. Asse 1: Competitività delle imprese, con l'obiettivo di promuovere, sostenere e sviluppare la competitività delle imprese;
2. Asse 2: Attrattività e competitività dei territori, con l'obiettivo di promuovere, sostenere e sviluppare la competitività di contesto per l'impresa, agendo sui fattori che accrescono e influenzano l'attrattività del territorio;
3. Asse 3: Capitale umano, imprenditorialità, semplificazione, con l'obiettivo di promuovere un contesto favorevole alla valorizzazione del capitale umano. Tra gli obiettivi dell'Asse, in attuazione della L.R. 11/2014, vi è anche la semplificazione del rapporto tra PA e Imprese con lo sviluppo di azioni finalizzate allo snellimento dei procedimenti connessi all'esercizio delle attività di impresa

L'Accordo si attua attraverso un Programma annuale d'azione che definisce, per ogni Asse, le linee strategiche da perseguire nell'ambito le azioni programmate e il relativo quadro finanziario, come dotazione minima delle risorse pianificate e integrabile da parte dei sottoscrittori e di altri soggetti esterni. L'entità delle risorse complessive previste dal Programma viene concordata in funzione delle priorità definite dai documenti di programmazione dei sottoscrittori e sulla base delle risorse finanziarie disponibili nei rispettivi bilanci.

L'attività della Camera nel 2019 dovrà inoltre tener conto di quanto emerso nel Tavolo territoriale della Competitività, avviato nel corso del 2018 per dar corso a nuova stagione della pianificazione strategica provinciale, con un orizzonte temporale triennale.

I soggetti che vi partecipano sono costituiti da rappresentanze istituzionali (Comuni, Provincia, Regione, Camera di Commercio) e attori associati del mondo economico, sociale e culturale territoriale

Gli obiettivi del Tavolo sono così sintetizzabili:

- costituire uno spazio/momento permanente di governance territoriale (confronto-co-progettazione) che superi il ciclo amministrativo e monitori negli anni l'evoluzione dei bisogni del territorio e dei progetti
- integrare il momento strategico (vision) e la dimensione attuativa (progetti)
- rafforzare la partnership pubblico-privato nella costruzione di progetti strategici per il territorio

- individuare priorità strategiche e di intervento (principi di selettività e concentrazione).

I lavori del Tavolo della competitività si integreranno con le risultanze del Masterplan 3C, che l'Associazione Industriali, con il contributo del nostro Ente, ha Commissionato nel corso del 2018 a Ambrosetti Züst.

2.3 - Gli stakeholders

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 stakeholders:

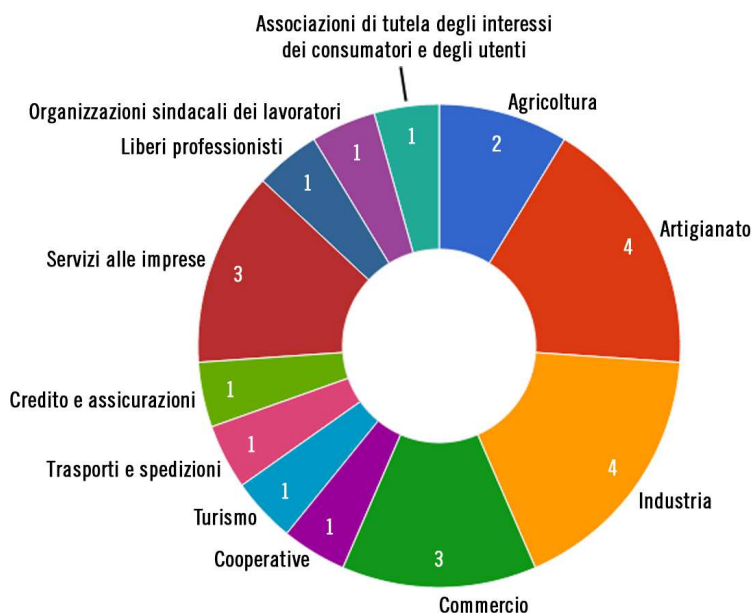
- il sistema economico produttivo, rappresentato dalle imprese, dai professionisti, dai lavoratori, dai consumatori e dagli utenti dei servizi camerali
- il sistema del governo locale e dei rapporti istituzionali, costituito dall'insieme delle relazioni con le istituzioni, la pubblica amministrazione 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 3 - IDENTITÀ

3.1 - L'amministrazione "in cifre"

3.1.1 - La Camera di Commercio

La Camera di Commercio di Cremona è amministrata da una *Giunta*, formata dal *Presidente* oltre a 6 componenti, eletta dal *Consiglio*, formato a sua volta da 23 consiglieri espressi delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia, integrati da un rappresentante delle organizzazioni sindacali, da un rappresentante dei consumatori e da un rappresentante dei professionisti.



Il *Collegio dei revisori dei conti* è composto da 3 componenti effettivi, designati rispettivamente dal Ministero dello Sviluppo Economico, dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dalla Regione Lombardia

La *struttura amministrativa* della Camera è attualmente guidata da un Segretario Generale che dirige anche l'Area 2 Gestione Economico Finanziaria e Sviluppo Economico e l'Area 1 Anagrafico Certificativa e Regolazione del Mercato, oltre ad avere assunto le funzioni di Conservatore del Registro Imprese.

3.1.2 - Il personale in servizio e la struttura organizzativa

Presso la Camera di Commercio di Cremona sono in servizio 47 dipendenti a tempo indeterminato, suddivisi nelle categorie contrattuali come indicato nella seguente tabella:

Dipendenti in servizio per Area Organizzativa (31.1.2019)

Categoria	Area Segreteria Generale	Area 1 Amministrativo Anagrafica e Regolazione del Mercato	Area 2 Economico finanziaria e Sviluppo Economico	Totale
Dirigenti	1	0	0	1
D	0	4	9	13
C	2	10	7	19
B	2	4	5	11
A	0	0	3	3
Totale	5	18	24	47



Le Full Time Equivalent, tenendo conto del personale di servizio in part-time, sono quantificate in:

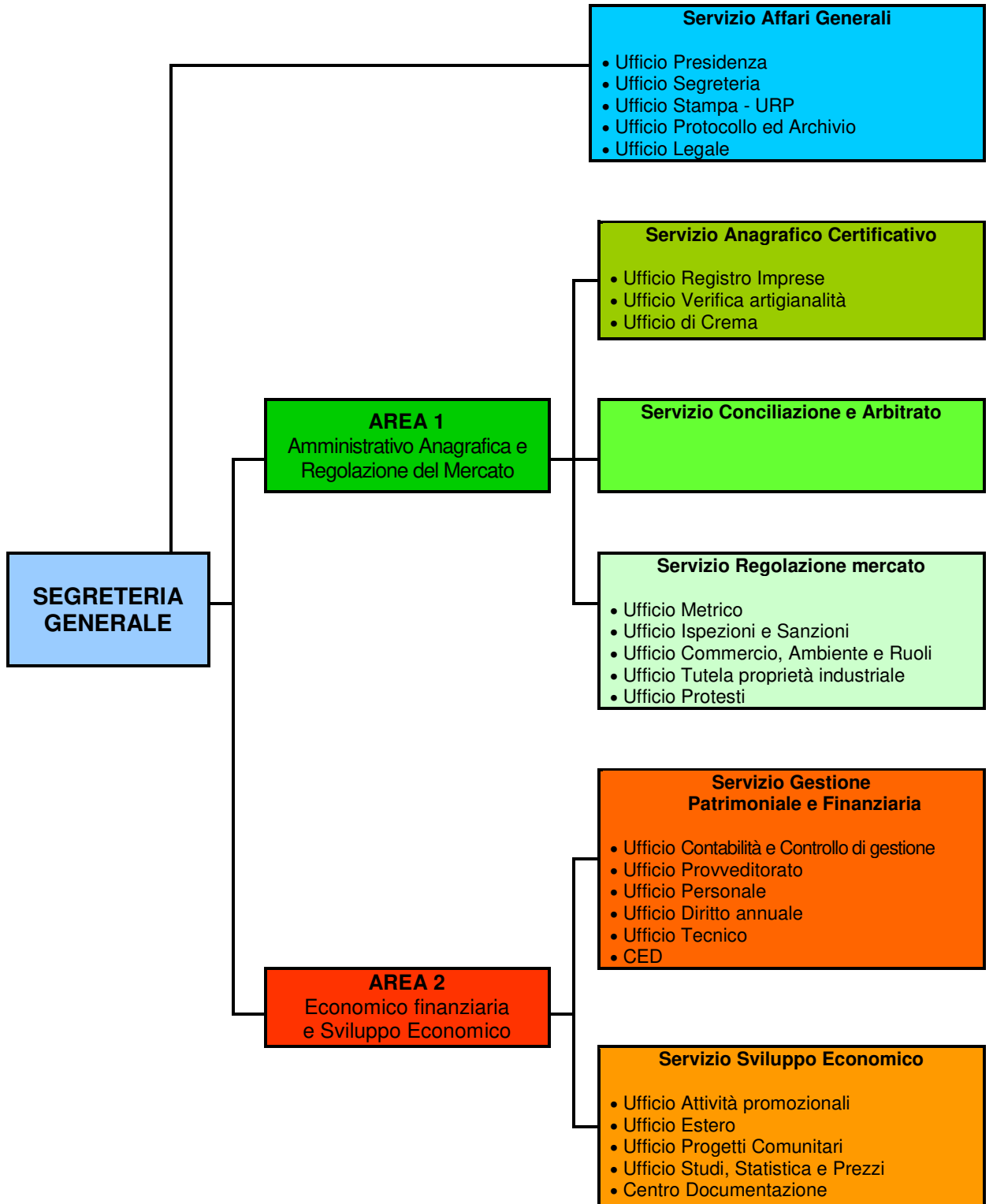
Categoria	Area Segreteria Generale	Area 1 Amministrativo Anagrafica e Regolazione del Mercato	Area 2 Economico finanziaria e Sviluppo Economico	Totale
Dirigenti	1	0	0	1
D	0	3,8	8,5	12,3
C	1,8	9,15	6,80	17,75
B	2	2,9	4,2	9,1
A	0	0	3	3
Totale	4,8	15,85	22,50	43,15

Dipendenti per titolo di studio (31.1.2019)

Categoria	Scuola obbligo	Diploma	Laurea triennale	Laurea specialistica o vecchio ordinamento	Totale
Dirigenti	0	0	0	1	1
D	0	1	0	12	13
C	0	10	1	8	19
B	2	6	2	1	11
A	1	2	0	0	3
Totale	3	19	3	22	47



STRUTTURA ORGANIZZATIVA



3.1.3 - Sedi e orari

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

Sede di Cremona
Piazza Stradivari 5
26100 Cremona
Tel. 0372-49.01 (Centralino)

ORARI	Mattina	Pomeriggio
Lunedì	8.35-12.30	chiuso
Martedì	8.35-12.30	chiuso
Mercoledì	8.35-16.00 (continuato)	
Giovedì	8.35-12.30	chiuso
Venerdì	8.35-12.30	chiuso

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

Sede di Crema
Via IV Novembre 6
26013 Crema CR
Tel. 0373-80.674

ORARI	Mattina	Pomeriggio
Lunedì	9.00-12.30	chiuso
Martedì	9.00-12.30	14.30-15.30
Mercoledì	9.00-12.30	chiuso
Giovedì	9.00-12.30	14.30-15.30
Venerdì	9.00-12.30	chiuso

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

Solo nell'autunno scorso le prospettive sulla congiuntura economica mondiale del 2019 erano di segno moderatamente positivo, la crescita in atto sembrava destinata a protrarsi e si dava per scontato che con il nuovo anno le banche



centrali sarebbero rientrate dalle politiche monetarie straordinarie richieste dalle difficili condizioni economiche degli anni scorsi, adeguandole quindi ad un contesto ritornato espansivo. Ad irrobustire le migliori aspettative erano emerse anche le prime avvisaglie di aumenti del costo del lavoro associate alla caduta della disoccupazione che, soprattutto nelle economie più avanzate, inducevano a prevedere un definitivo abbandono del lungo periodo deflattivo precedente. Successivamente, la reazione dei mercati all'aumento dei tassi negli Stati Uniti, l'inattesa decelerazione del ciclo internazionale e le incertezze sulle politiche economiche di diversi paesi determinate da tensioni nel clima politico, hanno cominciato a provocare sempre più consistenti revisioni in peggioramento del quadro complessivo e non si è vista l'attenuazione della volatilità delle borse. A determinare la frenata della congiuntura economica mondiale sono stati soprattutto due fattori. Da una parte l'attrazione dei capitali verso gli USA causata dall'aumento dei tassi di interesse americani ha minato le economie emergenti, dall'altra, l'incertezza innescata dall'avvio di guerre commerciali ha avuto come conseguenza una sensibile riduzione della spesa per gli investimenti da parte delle imprese. Anche se il deterioramento del quadro non ha interessato tutti i paesi (l'eccezione degli Stati Uniti è la principale, ma anche qui non mancano dubbi sulla tenuta del medio periodo), la frenata è evidente soprattutto nell'area euro e nei paesi asiatici, compresi Giappone e Cina ed India esclusa, e sembra destinata a proseguire anche nei primi mesi del 2019. A sottolineare la debolezza dell'attività produttiva globale, l'evoluzione dei prezzi delle materie prime è segnata da correzioni al ribasso che hanno riguardato sia i metalli che il petrolio. Di conseguenza, si è anche depotenziato il principale canale di diffusione delle spinte inflazionistiche, imponendo alle banche centrali modifiche anche radicali delle proprie strategie che erano state programmate dando per scontata una ripresa dei prezzi che va oggi invece rivista al ribasso. La Banca centrale europea, da parte sua sta per ora assumendo un atteggiamento interlocutorio: i tempi del rientro dal quantitative easing, cioè la riduzione dei titoli di stato detenuti, sembrano destinati ad allungarsi, e così pure i tempi per attuare aumenti dei tassi d'interesse.

All'interno dell'Eurozona, il peggioramento del contesto internazionale sta sfociando in una consistente frenata della produzione industriale, dopo la vivace crescita registrata nel 2017, e se la domanda estera ha giocato un ruolo non secondario nel raffreddare la performance dell'industria europea, non sono più incoraggianti le indicazioni provenienti dal versante della domanda interna. Anche per i prossimi mesi gli indicatori congiunturali puntano in una direzione non



positiva. Contrariamente a quanto avvenuto nel 2018, quando l'anno precedente aveva lasciato un'eredità statistica ampiamente positiva, il nuovo anno parte con un effetto di trascinamento molto scarso, se non nullo o addirittura negativo, sulla produzione industriale dell'Eurozona. Gli indicatori congiunturali quali clima di fiducia delle imprese, produzione attesa, aspettative sugli ordini, andamento occupazionale, per i mesi a cavallo tra il 2018 ed il 2019 sono infatti molto deboli e compatibili con una situazione di stagnazione produttiva con aumentati rischi di un ritorno alla recessione.

L'industria italiana condivide la frenata degli altri paesi dell'area euro, ma anche il 2018 ha comunque confermato il buon trend dei due anni precedenti in virtù del quale, almeno per quanto riguarda il comparto manifatturiero, il nostro paese si sta riallineando ai ritmi degli altri paesi dell'Eurozona. Un risultato non di poco conto se si considera il gap che permane nella crescita della nostra domanda interna rispetto alle altre economie europee. Mentre il resto del paese arranca, almeno l'industria sta cercando di trovare una via d'uscita. D'altra parte, la tenuta dell'industria italiana nel confronto internazionale è una delle poche note positive in un panorama che resta comunque irto di difficoltà. Pur con tutti i suoi limiti, il modello di crescita italiano resta basato sull'industria e sulla capacità dei nostri settori tradizionali di presidiare parti importanti dei mercati globali e, per ora, sembra ci si debba accontentare di questo.

Per la Lombardia, il dato principale che emerge dall'analisi dei dati del terzo trimestre dell'anno è quello che riguarda la conferma della decelerazione produttiva manifatturiera che assume addirittura un valore leggermente negativo dal punto di vista congiunturale. Tale battuta d'arresto è però resa meno preoccupante dalla conferma di un fatturato in crescita, seppur debole, e dalla ripresa degli ordini sia interni che esteri, con questi ultimi in particolare evidenza che riportano la quota del fatturato di fonte estera a superare il 40%. Continua a crescere anche l'occupazione, anche se ad un ritmo più rallentato ma comunque in linea con il dato delle rilevazioni più recenti. Segni di raffreddamento si registrano anche sul fronte dei prezzi dove quelli relativi ai prodotti finiti sono cresciuti dello 0,8%, mentre quelli relativi alle materie prime sono aumentati ad una velocità decisamente superiore (+1,4%). Rispetto al terzo trimestre 2017, tutte le variazioni si confermano ampiamente positive, anche se di intensità minore rispetto alla precedente rilevazione. Le eccezioni sono costituite dagli ordini esteri e dal numero degli addetti che accelerano rispettivamente al +5,5% ed al +1,6%. Nello specifico, la produzione industriale ed il fatturato rallentano rispetto a tre mesi prima, ma crescono ancora del 2,3 e del 4,4%, mentre la domanda interna

espressa dagli ordinativi acquisiti sul mercato nazionale, resta tendenzialmente positiva (+1,6%), ma è in frenata decisa da ormai quasi un anno. Anche su base annua, i prezzi delle materie prime crescono ad un tasso (7,2%) molto superiore a quello riscontrato per i prodotti finiti (3,8%).

Proseguendo nell'analisi top-down, e arrivando ai dati relativi alla provincia di Cremona, il comparto industriale manifatturiero nel terzo trimestre 2018 ha denotato un rallentamento, condiviso dalla Lombardia, dall'Italia e dall'Eurozona, che, per alcuni indicatori, sfocia in un arretramento che riflette le incertezze già richiamate sulla tenuta dal quadro economico internazionale dominato dai rischi al ribasso che incombono sul commercio mondiale e dalle turbolenze che potrebbero caratterizzare i mercati finanziari.

Per l'industria provinciale, a livello congiunturale, vengono confermate le difficoltà già emerse in precedenza nella ricezione di ordini sia dal mercato nazionale che estero, mentre è evidente l'inversione di tendenza nella produzione e nel fatturato, penalizzati però dal confronto con la grande salita registrata nella precedente rilevazione. Con l'unica eccezione della domanda interna, si mantengono invece ampiamente positivi i confronti con lo stesso periodo del 2017 delle altre variabili, anche se, coerentemente col dato congiunturale, si nota un generale rallentamento del ritmo di crescita. Tra le province lombarde, considerando la variazione tendenziale media dei primi tre trimestri 2018, quella di Cremona, col suo +5,7%, si colloca al primo posto seguita da Sondrio. Ancora una volta non si trovano province col segno negativo stando ad indicare la persistenza di un quadro di crescita ormai condiviso e pertanto potenzialmente più stabile e robusto, nonostante il rallentamento interessi la maggioranza dei territori.

L'indagine congiunturale sul settore manifatturiero - 3° trimestre 2018

Variazioni percentuali

	CREMONA		LOMBARDIA	
	Cong.	Tend.	Cong.	Tend.
Produzione	-0,1	+3,0	-0,4	+2,3
Fatturato	-0,5	+4,3	+0,4	+4,4
Ordinativi interni	-1,4	-2,3	+0,4	+1,6
Ordinativi esteri	-0,5	+2,8	+2,3	+5,5
Occupazione	+0,2	+2,5	+0,3	+1,6

Fonte: Unioncamere Lombardia.

Conferme del rallentamento produttivo tendenziale anche da un punto di vista



strutturale, provengono dalla distribuzione delle imprese in base alla variazione della produzione conseguita nell'ultimo anno che peggiora ritornando praticamente alla situazione di sei mesi prima. A fine settembre 2018 la percentuale sul totale delle aziende ancora in crisi risale dal 20 al 28%, mentre si contrae dal 67 al 53% la quota di quelle in crescita tendenziale. Relativamente alla classe dimensionale, il miglioramento produttivo su base annua più sensibile, vicino ai sei punti percentuali, riguarda le imprese di medie dimensioni, cioè con un numero di addetti tra i 50 ed i 200, mentre sembrano in maggiore difficoltà le imprese più grandi (-0,6%).

Nel comparto **dell'artigianato produttivo**, tutte le variazioni congiunturali vengono rilevate con valori assoluti di minima entità, inferiori al punto percentuale, ma in massima parte positivi. Solo per l'occupazione si conferma il momento difficile: dopo il consistente aumento dei primi mesi del 2018, il numero degli addetti scende nel trimestre dello 0,8%. Dopo due trimestri in calo, riprendono a salire dello 0,6% gli ordinativi, ed allo stesso tasso continua la crescita produttiva che ormai da quasi quattro anni presenta una dinamica positiva molto regolare. La crescita del fatturato a prezzi correnti rallenta leggermente (+0,2%), ma anche in questo caso il trend è in crescita pressoché ininterrotta dall'inizio del 2015.

Il panorama delle variazioni intervenute rispetto allo stesso periodo dell'anno 2017 mostra segni ovunque positivi con la produzione che cresce ancora oltre il 2%. Il fatturato e il numero degli addetti salgono di circa un punto percentuale, mentre l'andamento degli ordinativi riprende il segno positivo (+0,4%). Coerentemente con la situazione complessiva in crescita, la distribuzione delle imprese artigiane in base ai risultati produttivi ottenuti negli ultimi dodici mesi, mostra un quadro strutturale in miglioramento rispetto a quello della precedente rilevazione, nel quale un'impresa su due è in crescita tendenziale, ma ancora quasi un'impresa su quattro produce meno di un anno prima.

I dati tendenziali del terzo trimestre 2018 sul **commercio al dettaglio** indicano un ulteriore pesante peggioramento della situazione che il comparto sta attraversando da un paio d'anni. Infatti, dopo aver chiuso il periodo più buio caratterizzato da anni di ininterrotto calo, non è ancora riuscito a risalire

decisamente. Anzi, con il 2016, il volume d'affari ha intrapreso una fase ulteriormente discendente che in questo trimestre ha fatto raggiungere al fatturato destagionalizzato il suo minimo storico. Il numero degli addetti, in crescita seppure modesta ormai da un anno, sembra invece aver definitivamente interrotto la fase di calo che aveva accompagnato la crisi di fatturato. A livello strutturale, in riferimento ai dati sulla distribuzione delle imprese in base alla variazione annua del volume d'affari, si registra, confermando la fase sempre critica del comparto, un ulteriore peggioramento. La quota sul totale delle imprese in crescita tendenziale scende dal 30 al 22%, mentre quelle ancora in forte crisi salgono dal 48 al 53%, costituendo quindi la maggioranza assoluta.

La situazione del comparto dei **servizi** in provincia, così come viene presentata dall'apposita indagine congiunturale trimestrale, sembra interrompere il suo processo di lieve recupero iniziato verso la fine del 2016 che, anche se non è mai stato di entità tale da costituire un momento di vera discontinuità con il *trend* stagnante degli ultimi anni, tuttavia ha consentito almeno di mantenersi appena al di sopra del livello raggiunto mediamente nell'anno 2015, considerato come riferimento nel calcolo dell'indice destagionalizzato. Rispetto allo stesso periodo del 2017 il volume d'affari, dopo un anno di crescita, ritorna appena nell'area negativa (-0,4%), mentre il numero degli addetti occupati (+0,5%) continua nella sua dinamica crescente pur non discostandosi significativamente dal livello di dodici mesi prima. I dati strutturali sulla distribuzione delle imprese in base alla variazione tendenziale del volume d'affari, rappresentati nel grafico, riflettono il momento incerto della congiuntura e da un lato vedono ancora in diminuzione, dal 46 al 34% del totale, le imprese in crescita tendenziale e dall'altro rilevano in aumento (dal 27 al 39%) la quota di quelle che si autodefiniscono stabili. Le imprese ancora in forte crisi, a fine settembre 2018 costituiscono il 26% del totale, cioè più di una su quattro.

Sullo stato del **mercato del lavoro**, il dato destagionalizzato del numero di occupati, appena sopra le 153 mila unità, registra, nel terzo trimestre 2018, una dinamica in lieve flessione sia congiunturale (-0,2%) che tendenziale (-0.4%). Visto in un'ottica temporale appena più ampia, il numero degli addetti risulta

comunque complessivamente stabile. Il numero dei disoccupati, dopo un 2016 di stabilità attorno alle 12 mila unità, ha conosciuto un anno e mezzo di costante calo e nel trimestre estivo del 2018 si rileva una variazione tendenziale del -21%, con un tasso di disoccupazione che resta a quota 5,4% confermandosi attorno al livello più basso degli ultimi anni. Sul fronte dei ricorsi alla gestione ordinaria della Cassa Integrazione Guadagni, i dati Inps attestano un'ulteriore netta contrazione del numero di ore autorizzate che passano da 1,1 milioni dei primi undici mesi del 2017 alle 411 mila dello stesso periodo 2018.

I dati destagionalizzati relativi alle esportazioni cremonesi nel terzo trimestre 2018 confermano la fase estremamente dinamica in atto ininterrottamente ormai da oltre due anni e mezzo, caratterizzata però da quel rallentamento congiunturale che anche la Lombardia e l'Italia stanno attraversando, ma che comunque mantiene il livello della consistenza dell'*export* provinciale raggiunto a seguito della fase molto favorevole iniziata con il secondo trimestre del 2016. La variazione cremonese su base annua, pur in ulteriore rallentamento, è ancora positiva di oltre quattro punti percentuali ed è sullo stesso livello del dato lombardo, mentre per l'Italia si rileva una crescita annua più lenta. Il dato sull'*export* cumulato degli ultimi dodici mesi si conferma migliore per la provincia di Cremona (+8,1%), ma cresce ancora bene sia per la Lombardia (+5,8%) che per l'Italia (+4,2%).

Esportazioni nel 3° trimestre 2018 - Cremona, Lombardia e Italia

	3° trim 18/ 2° trim. 18	3° trim 18/ 3° trim. 17	ott17-set18/ ott16-set17
Cremona	+1,0	+4,1	+8,1
Lombardia	+0,4	+4,1	+5,8
Italia	+0,3	+2,7	+4,2

Fonte: Istat

Il valore aggiunto provvisorio della provincia di Cremona per il 2017, disponibile solo per il totale dell'economia e non ancora per singolo comparto, è pari a 9.436 milioni di euro, in aumento del 2,1% rispetto al 2016, mentre il dato regionale sale del 2,2% e quello nazionale dell'1,9%.

Valore aggiunto a prezzi correnti per branca di attività economica - Anno 2016

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale
Valore assoluto (in milioni)					
Cremona	478	2.578	379	5.808	9.242
Lombardia	3.348	75.259	15.186	235.264	329.057
Italia	31.615	288.616	71.958	1.116.477	1.508.666
Composizione %					
Cremona	5,2	27,9	4,1	62,8	100,0
Lombardia	1,0	22,9	4,6	71,5	100,0
Italia	2,1	19,1	4,8	74,0	100,0
Variazioni percentuali 2015/2016					
Cremona	-2,1	-2,1	+4,3	+0,7	-0,1
Lombardia	-3,8	+4,2	+5,0	+1,1	+1,9
Italia	-5,1	+3,5	+1,6	+1,3	+1,6

Fonte: Istat

4.2 - Analisi del contesto interno

4.2.1 - La struttura

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.

Nel corso degli anni gli obiettivi indicati dagli Organi statutari dell'Ente sono sempre stati raggiunti, come risulta anche dalle relazioni predisposte dall'Organismo Indipendente di Valutazione alle quali, per brevità, si rimanda.

Data la necessità di contenere al massimo le spese di funzionamento per le motivazioni precedentemente espresse, e tenuto conto del totale blocco delle assunzioni, anche a tempo determinato, e delle collaborazioni esterne, intervenuto con il d.lgs. 219/2016, si dovrà prestare continua e particolare attenzione a processi di riorganizzazione interna per poter continuare a rispondere alle esigenze dei diversi operatori e dei diversi soggetti del territorio e per poter continuare ad assicurare la necessaria flessibilità organizzativa che sempre più deve caratterizzare le realtà pubbliche, specie quelle che a livello locale sono protagoniste di una nuova governance istituzionale.

L'art. 7 del Decreto MISE del febbraio 2018 prevede che siano approvate le dotazioni organiche delle CCIAA così come determinate nel piano di cui al comma 3 dell'art. 3 del decreto legislativo n. 219 del 2016 ed individuate nell'allegato D) al medesimo decreto.

In particolare per la CCIAA di Cremona la dotazione organica ammonta a complessivi 47 posti, corrispondenti al personale in servizio al 31.12.2018.

Il notevole ricorso all'istituto del part time rende effettivamente disponibili 43,15 unità lavorative a tempo pieno.

Si tenga peraltro conto che per le camera di commercio destinate alla aggregazione è inoltre previsto che, entro 3 mesi dalla loro costituzione, siano tenute a rideterminare, ai sensi dell'art. 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive integrazioni e modificazioni, il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e, di conseguenza, le proprie dotazioni organiche tenendo conto del riassetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento individuati ai sensi del comma 4, lettera a-bis) dell'art. 18 della legge n. 580 del 1993 e successive integrazioni e modificazioni.

Il totale blocco del turn over era stato già di fatto anticipato dalla CCIAA di Cremona, tenuto conto che le ultime assunzioni a tempo indeterminato risalgono al febbraio 2012 e che da quella data sono venute meno complessivamente 14 unità lavorative (tra personale a tempo indeterminato e personale a tempo determinato).

Tale consistente riduzione inizia a determinare una serie di ripercussioni sui servizi da erogare e costringe a scelte in termini di priorità dei medesimi.

La formazione, l'aggiornamento e la qualificazione professionale della struttura restano comunque un impegno primario e un obiettivo prioritario del sistema camerale anche per riconvertire i dipendenti sulle nuove funzioni affidate alle Camere, pur nelle difficoltà derivanti dalla diminuzione consistente del personale e dalla totale impossibilità di assumere, anche a tempo determinato.

Se da un lato le recenti manovre finanziarie del governo hanno ridotto la spesa e quindi la possibilità di partecipare a corsi di formazione, nel contempo il personale è attualmente e fortemente impegnato sulle linee formative messe a

disposizione da Unioncamere nell'ambito del complessivo programma di sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali; per il resto, si continueranno ad operare delle scelte strategiche rispetto agli interventi formativi, incentivando altresì l'autoformazione, la formazione interna e quella on-line, al fine di non disperdere risorse in trasferte.

4.2.2 - Le risorse

Per quanto riguarda le dotazioni strumentali e tecnologiche, sono programmati interventi di ripristino delle dotazioni in uso. Dovranno comunque essere effettuati nel 2019 gli investimenti necessari alla sostituzione delle attrezzature, delle macchine per ufficio e dei software applicativi ormai obsoleti, così come potranno essere acquistati ulteriori beni strumentali per lo svolgimento delle ordinarie attività camerali, tenuto peraltro conto che già nel 2016 si è realizzato in tempi estremamente contenuti l'accorpamento degli uffici su due piani in modo da ridurre le spese di gestione degli uffici. Tale compattamento ha contestualmente consentito di concedere in locazione alla Provincia di Cremona, Settore Lavoro, l'intero terzo piano; pertanto alla riduzione significativa dei costi di funzionamento, si è accompagnata l'acquisizione di un'entrata cospicua a titolo di canone di locazione annuo.

Sotto il profilo delle risorse finanziarie per l'anno 2019 la Camera di Cremona potrà disporre, in base alle stime attualmente disponibili, di proventi quantificabili in € 5.818.000,00 (contro € 5.872.000,00 previsti inizialmente nel 2018 e € 6.200.000,00 assestati 2018). Tali proventi, con riguardo alla gestione corrente, saranno garantiti innanzitutto dal "diritto annuale" che dovrebbe assicurare ricavi per 3.500.000,00 euro.

Ulteriori risorse, quantificabili in € 1.200.000 (uguali ai 1.200.000 € previsti per il 2018), dovrebbero invece derivare dai "diritti di segreteria" versati dagli utenti alla Camera per i servizi anagrafico-certificativi.



voci di conto economico / stato patrimoniale	cons. 2017	prev. ass. 2018	prev. 2019	prev 2020	prev. 2021
Diritto annuale	3.258	3.686	3.500	3.530	3.000
Diritti di segreteria	1.173	1.200	1.200	1.200	1.200
Altri proventi	998	1.314	1.118	1.116	1.126
Gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria)	497	1.722	9	9	9
A) Totale proventi	5.926	7.922	5.827	5.855	5.335
Oneri per il personale	2.057	2.060	2.011	2.011	1.957
Oneri di funzionamento	1.352	1.881	1.556	1.556	1.556
Ammortamenti e accantonamenti	862	650	790	795	690
B) Totale oneri	4.271	4.591	4.357	4.362	4.203
Disponibilità (A-B)	1.655	3.331	1.470	1.493	1.132
Interventi economici	1.514	2.278	1.950	2.000	1.700
Avanzo / Disavanzo	141	1.053	-480	-507	-568
Patrimonio netto iniziale	12.275	12.416	13.469	12.989	12.482
+ / - avanzo / disavanzo	141	1.053	-480	-507	-568
Patrimonio netto finale	12.416	13.469	12.989	12.482	11.914

(dati in migliaia di euro)

**ALL. A
PREVENTIVO
(previsto dall'articolo 6, comma 1)**

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12 2018	PREVENTIVO ANNO 2019	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)	
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	3.686.000	3.500.000		2.951.000	109.800	439.200	3.500.000
2 Diritti di Segreteria	1.200.000	1.200.000			1.153.000	47.000	1.200.000
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	818.000	622.000		347.000		275.000	622.000
4 Proventi da gestione di beni e servizi	496.000	496.000			110.000	386.000	496.000
5 Variazione delle rimanenze		-		-		-	-
Totale proventi correnti A	6.200.000	5.818.000		3.298.000	1.372.800	1.147.200	5.818.000
B) Oneri Correnti							
6 Personale	-2.060.000	-2.011.000	-166.197	-573.831	-843.031	-427.941	-2.011.000
7 Funzionamento	-1.915.000	-1.556.000	-370.679	-415.711	-413.419	-356.191	-1.556.000
8 Interventi economici	-2.278.000	-1.950.000			-55.000	-1.895.000	-1.950.000
9 Ammortamenti e accantonamenti	-650.000	-790.000		-680.000	-22.000	-88.000	-790.000
Totale Oneri Correnti B	-6.903.000	-6.307.000	-536.876	-1.669.542	-1.333.450	-2.767.132	-6.307.000
Risultato della gestione corrente A-B	-703.000	-489.000	-536.876	1.628.458	39.350	-1.619.932	-489.000
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi finanziari	1.898.000	15.000		15.000			15.000
11 Oneri finanziari	-6.000	-6.000				-6.000	-6.000
Risultato della gestione finanziaria	1.892.000	9.000		15.000		-6.000	9.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari							
13 Oneri straordinari							
Risultato della gestione straordinaria							
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	1.189.000	-480.000	-536.876	1.643.458	39.350	-1.625.932	-480.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali							
F Immobilizzazioni Materiali	200.000	1.400.000		200.000		1.200.000	1.400.000
F Immobilizzazioni Finanziarie	50.000	50.000	50.000				50.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	250.000	1.450.000	50.000	200.000		1.200.000	1.450.000

Le voci di provento/ricavo, onere/costo e investimento relative al 2019 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 2019 i drivers di ripartizione sono individuati nel numero dei dipendenti e nei metri quadrati ricalcolati in conseguenza della variazione delle superfici utilizzate dalla CCIAA in quanto tutto il terzo piano è stato liberato ed affittato (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 2017 della CCIAA.

Si tenga peraltro conto che è in corso già da alcuni anni un processo di razionalizzazione delle suddette partecipazioni, che proseguirà nel 2019 anche ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. 175/2016.

4.3.1 - Partecipazioni azionarie

Partecipazioni camerali		
Sistema camerale	Sistema territoriale	Infrastrutture
TecnoHolding s.p.a. (*)	Cremona Fiere s.p.a.	Autostrade Centro Padane s.p.a.
Infocamere s.c.p.a.	REI s.r.l.	SO.GE.A.P. Aeroporto di Parma società per la gestione - s.p.a.
Digicamere s.c. a r.l.	Gal Oglio Po s.c. a r.l.	Autostrade Lombarde s.p.a. (*)
Borsa Merci Telematica s.c.p.a.	.	Tirreno Brennero s.r.l. (in liquidazione)
Tecnoservicecamere s.c.p.a		
Agroqualità s.p.a. (*)		
Job Camere s.r.l. (in liquidazione)		
IC Outsorcing s.c.r.l.		
Dintec s.r.l. (*)		
Retecamere S.c.a.r.l. (in liquidazione)*		

(*) per le società indicate è già stata assunta la decisione relativa alla dismissione.

Sono in corso le relative procedure

PARTECIPAZIONI AZIONARIE

società \ ente	Capitale Sociale	Quota C.C.I.A.A. valore nominale	% partecipazione camerale
Sistema camerale			
TecnoHolding s.p.a.	25.000.000,00	42.398,03	0,1696
Infocamere s.p.a.	17.670.000,00	19.092,90	0,1081
Borsa Merci Telematica s.c.p.a.	2.387.372,16	1.198,48	0,0502
Tecnoservicecamere s.c.p.a.	1.318.941,00	1.466,92	0,1112
Agroqualità s.p.a.	1.856.191,41	4.619,58	0,2500
Sistema territoriale			
Cremona Fiere S.p.A.	1.032.920,00	103.292,00	10,00
Infrastrutture			
Autostrade Centro Padane s.p.a.	30.000.000,00	1.713.150,00	5,7105
SO.GE.A.P. Aeroporto di Parma società per la gestione - s.p.a.	15.835.217,00	2.115,00	0,0166
Autostrade Lombarde s.p.a. ex Brebemi s.p.a.	467.726.626,00	514.389,00	0,1100
Infracom s.p.a. (a)	85.648.000,00	500,00	0,0006
TOTALE partecipazioni azionarie	648.475.267,57	2.402.221,91	

ALTRE PARTECIPAZIONI

società \ ente	Capitale Sociale	Quota C.C.I.A.A. valore nominale
Sistema camerale		
Job Camere s.r.l.	600.000,00	439,69
IC Outsorcing s.c.r.l.	372.000,00	242,91
Dintec s.r.l.	551.473,09	513,54
Digicamere s.c. a r.l.	1.000.000,00	10.000,00
Retecamere s.c.r.l.	242.356,34	69,00
Sistema territoriale		
REI già Reindustria s.r.l.	214.955,86	47.961,68
Gal Oglio Po s.c. a r.l.	38.000,00	2.000,00
Oglio Po s.c. a r.l. (a)	64.200,00	3.200,00
Infrastrutture		
Tirreno Brennero s.r.l.	386.782,00	10.604,00
TOTALE altre partecipazioni	3.469.767,29	75.030,82

(a) partecipazioni dismesse nel corso del 2018.

4.4 - Mandato istituzionale e mission

Il "mandato istituzionale" definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera di commercio può e deve operare.

Su tale mandato è peraltro intervenuta la riforma di cui al D. Lgs. 219/2016 che ha integralmente riscritto l'art. 2 della legge 580.

L'articolo 2 del decreto legislativo n. 219 individua in particolare 3 tipologie di competenze:

- obbligatorie (cd core), disciplinate all'art. 2, co.2, lettere da a) a e) della L. 580 come modificata dal decreto, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione. Per queste attività verranno fissati su base nazionale specifici standard di qualità delle prestazioni;
- da svolgere in convenzione e cofinanziamento con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del placement e della risoluzione alternativa delle controversie; tali attività – che non costituiscono un elenco tassativo – possono essere svolte purché a monte vi sia una convenzione e sia assicurata la copertura di almeno il 50% dei costi dell'attività;
- da realizzare in regime di libera concorrenza, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese e pertanto nell'ambito delle attività strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali.

L'attuale configurazione delle competenze le pone in stretta relazione con il sistema di finanziamento: ciò comporta la necessità di definire le attività ed i servizi specifici e successivamente correlare gli stessi con le relative fonti di finanziamento, anche ai fini della determinazione del fabbisogno necessario per l'espletamento dei servizi. In linea generale si conferma che le Camere rimangano titolari, oltre a quelle sopra elencate, anche di quelle competenze già attribuite in base a norme vigenti e che non siano state espressamente abrogate dall'articolo 5 del decreto legislativo 219/2016.

Quanto all'internazionalizzazione, il decreto legislativo attribuisce alle Camere di commercio compiti di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati

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

In particolare nel corso del 2017 Unioncamere ha raggiunto un'intesa operativa con ITA (ex ICE) per la definizione di un percorso strutturato di collaborazione. Tale intesa prevede, tra l'altro, che ICE stipuli con le singole Camere di Commercio accordi biennali attuati, a scadenza annuale, attraverso uno specifico piano operativo che contenga il piano delle iniziative promozionali riferite alle imprese del territorio.

Se da un lato quindi, la Camera di Commercio di Cremona continuerà ad essere la "casa delle imprese e delle loro associazioni " oltre che l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e quindi il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori, dall'altro però il nuovo assetto sopra delineato sconta tali e tanti interrogativi da rendere, al momento, molto difficile una puntuale programmazione degli interventi.

Il dettaglio delle azioni che compongono il programma di attività tiene quindi conto dell'innovazione nelle funzioni camerali disposta dal d.lgs. 219 del 2016 e delle 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.

In tale ambito acquistano comunque particolare rilevanza strategica, anche nel contesto delle priorità della sviluppo economico nazionale i progetti legati all'incremento del diritto annuale nella misura del 20% già descritti in premessa.

CAPITOLO 5 - OBIETTIVI STRATEGICI

5.1 - Premessa

Nel contesto sopra delineato le previsioni di cui alla presente sezione risultano condizionate non solo dalla evoluzione della istituzione in relazione alle vicende,

anche giudiziarie, che accompagnano la prevista aggregazione ad altre realtà camerali, ma anche dalla necessità di muoversi all'interno di un quadro di funzioni in continua e progressiva evoluzione.

Pertanto un primo obiettivo strategico, di carattere assolutamente prioritario è costituito proprio dalla messa in atto di tutte le azioni finalizzate ai suddetti processi.

5.2 - Obiettivi strategici

Il dettaglio delle azioni che compongono il programma di attività va comunque letto alla luce della Relazione Previsionale e Programmatica relativa all'anno 2019, approvata con deliberazione consiliare n° 12 del 30 ottobre 2018.

Si riconferma che la relazione previsionale e programmatica è stata elaborata pur nella incertezza del quadro istituzionale.

Si sottolinea nuovamente che l'applicazione dell'art. 28 del d.l. 90 del 2014 ha comportato per la Camera di Cremona una riduzione del 50% del gettito da diritto annuo riscosso nel 2014. Tale consistente riduzione è stata solo in parte mitigata dall'avvenuto incremento dell'importo del diritto nella misura del 20% per il triennio 2017-2019. Tale incremento è comunque destinato alla attuazione di specifici progetti, come più volte precisato.

Tale riduzione, considerata la necessità di garantire le spese di struttura e di personale, si riversa direttamente sulle risorse disponibili per la promozione economica, nella misura e con le modalità in cui la stessa potrà continuare a svolgersi, tenuto conto del ridisegno delle funzioni.

Una riduzione così importante di risorse e di funzioni ha costretto e continua a costringere la Camera a scelte difficili sulle iniziative da sostenere. Già con la programmazione relativa all'esercizio del quadriennio 2015-2018 il Consiglio Camerale decise di riservare le risorse disponibili alle iniziative dirette a favore delle imprese, indirizzo che si ritiene di confermare anche per il 2019, con le dovute precisazioni in termini di effettivo ambito di operatività e con le priorità costituite dai progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuo.

Il processo di spending review in atto era stato tra l'altro già da tempo anticipato dalla Camera di Cremona che, da anni, ha attuato politiche di sobrietà e rigore in

modo da rendere disponibili per le imprese le risorse risparmiate dal contenimento dei costi di gestione (diminuzione dei costi di gestione e di personale).

E' in questo contesto che viene definito il dettaglio delle azioni che compongono il programma di attività, tenuto conto anche delle 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 priorità che si intendono perseguire per il prossimo esercizio sono state comunque ricondotte alle tradizionali aree strategiche, focalizzandosi al momento sulle competenze confermate e nell'attesa di una ridefinizione a livello di sistema camerale degli ambiti prioritari di intervento.

5.3 - Quadro di riferimento

Si rinvia a quanto più volte precisato in merito alla evoluzione della riforma del sistema camerale.

5.4 - Aree strategiche

Il programma di attività della Camera per il triennio 2019 – 2021 recepisce quanto introdotto dal D.M. 27 marzo 2013 “Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica” decreto del Ministero dell'economia e delle finanze, attuativo della legge di riforma della contabilità pubblica n.196 del 31 dicembre 2009 che trova applicazione per le CCIAA, per le Unioni regionali e per l'Unioncamere.

L'obiettivo di tali disposizioni è quello di standardizzare la struttura e armonizzare i principi contabili dei documenti di bilancio di tutte le pubbliche amministrazioni presenti nell'elenco Istat, uniformando i medesimi principi alle regole europee di determinazione del fabbisogno finanziario complessivo del settore pubblico allargato e individuando le risorse secondo le classificazioni funzionali previste nei documenti di programmazione economica di derivazione comunitaria.

A seguito dell'emanazione del suddetto D.M. i documenti di programmazione da elaborare sono i seguenti:



- la redazione di un preventivo pluriennale, sulla base dello stesso modello previsto per il budget economico annuale, che copre un periodo di tre anni in relazione alle strategie delineate dal documento di programmazione degli organi di vertice della CCIAA;
- la previsione di un budget economico annuale, deliberato in termini di competenza economica ad integrazione dello schema previsionale individuato dal DPR 254/2005, procedendo alla riclassificazione dello schema attualmente previsto dal regolamento di contabilità;
- l'istituzione di un prospetto delle previsioni di entrata e delle previsioni di spesa complessiva, redatto in termini di cassa, articolato secondo le missioni e i programmi individuati dal Ministero dell'economia e delle finanze con il D.P.C.M. del 12 dicembre 2012;
- la predisposizione di un piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012 da raccordare con il piano della performance, da approntare ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e da approvare entro il 31 gennaio di ogni esercizio.

In considerazione del notevole impatto determinato dal nuovo impianto normativo, il Ministero dello sviluppo economico ha emanato delle istruzioni applicative a tutti i soggetti del sistema camerale interessati dalle nuove disposizioni, con nota n. 148123 del 12 settembre 2013.

Pertanto la CCIAA ha provveduto alla predisposizione del preventivo economico 2019, corredato da tutta la documentazione sopra richiamata.

Come sopra evidenziato, una delle più importanti novità introdotte dal nuovo D.M. è l'obbligo di predisporre un prospetto delle previsioni di spesa per missioni e programmi.

Il D.P.C.M. del 12 dicembre 2012 definisce le missioni come "le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad essi destinate" e i programmi "quali aggregati omogenei di attività realizzate dall'amministrazione volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni".

Il Ministero dello sviluppo economico ha stabilito per il sistema camerale le seguenti missioni:

- Competitività e sviluppo delle imprese;
- Regolazione dei mercati;
- Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo;
- Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche;
- Fondi da ripartire.

Il Ministero dello sviluppo economico ha altresì individuato per tutti i soggetti del sistema camerale i programmi presenti all'interno delle missioni; programmi che tengono conto della classificazione europea delle funzioni governative (COFOG) e la cui responsabilità va attribuita al Segretario generale.

Pertanto il programma di attività del piano della Performance deve essere focalizzato sulle seguenti 4 Missioni:

- Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese" che comprende la priorità "Innovazione", "Attrattività del territorio" "Semplificazione Amministrativa " e "Sviluppo del capitale umano"
- Missione 012 "Regolazione dei mercati"
- Missione 016 "Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo"
- Missione 032 "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche" sulla base di quanto previsto dal documento di programmazione quinquennale.

Corre nuovamente d'obbligo precisare che, in assenza di indicazioni ufficiali diverse, la sopra descritta struttura è stata mantenuta inalterata. Presumibilmente anche in questo caso occorrerà procedere a rettifiche ed integrazioni dopo l'emanazione di specifici provvedimenti ministeriali.

5.5 - Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, e le aree strategiche che sono state ridisegnate tenendo conto della necessaria congruenza con le 4 Missioni

sopradescritte, obiettivi strategici e obiettivi operativi (dai quali discende la pianificazione operativa di 2° livello).

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

Alle quattro aree strategiche/missioni individuate nel punto precedente sono associati specifici obiettivi strategici.

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

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

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

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

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

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

L'albero della performance è così riepilogato:



Area Strategica 1 : MISSIONE 011: Competitività e sviluppo delle imprese			1.517.000,00
	Ob. Strategico: 2019_01_01 - INNOVAZIONE	319.000,00	
	Ob. Operativo: 2019_01_01_01 - Promoz. proc. innovaz. con Reg.		
	Ob. Operativo: 2019_01_01_02 - Collaborazione con Università/centri ricerca		
	Ob. Operativo: 2019_01_01_03 - Tutela della proprietà industr		
	Ob. Operativo: 2019_01_01_04 - Tutela dell'ambiente		
	Ob. Operativo: 2019_01_01_05 - Progetto PID - Punto Impresa Digitale		
	Ob. Strategico: 2019_01_02 - COMPETITIVITA' TERRITORIO	853.000,00	
	Ob. Operativo: 2019_01_02_01 Incremento competitività territorio		
	Ob. Operativo: 2019_01_02_02 - Turismo/eventi culturali		
	Ob. Operativo: 2019_01_02_03 - Interv. per imprese e filiere		
	Ob. Operativo: 2019_01_02_04 - Promoz. conoscenza sist. econ.		
	Ob. Operativo: 2019_01_02_05 - Implem. Semplificaz. amminist.		
	Ob. Strategico: 2019_01_03 - SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO	345.000,00	
	Ob. Operativo: 2019_01_03_01 - Formaz. imprend/professionisti- Consulta		
	Ob. Operativo: 2019_01_03_03 - Linee programm. Az. Speciale		
Area Strategica 2: MISSIONE 012 - Regolazione del mercato			30.000,00
	Ob. Strategico: 2019_02_01 - ASSICURARE TEMPI RAPIDI/TRASPARENZA	30.000,00	
	Ob. Operativo: 2019_02_01_01 - Tenuta Registro Imprese		
	Ob. Operativo: 2019_02_01_02 - Implem. trasparenza relaz.comm.		
	Ob. Operativo: 2019_02_01_03 - Diff/gest. fonti alt. giustizia		



Area Strategica 3: <i>MISSIONE 016- Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</i>			403.000,00
	Ob. Strategico: 2019_03_01 - FAVORIRE SVILUPPO INTERNAZ.	403.000,00	
	Ob. Operativo: 2019_03_01_01 - Iniziative con Regione per internazionalizzazione		
	Ob. Operativo: 2019_03_01_02 - Organizzazione fiere in collaborazione con Istituzioni competenti.		
	Ob. Operativo: 2019_03_01_03 - Serv. supporto internaz. impr.		
Area Strategica 4: <i>MISSIONE 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche.</i>			4.357.000,00
	Ob. Strategico: 2019_04_01 - INDIRIZZO POLITICO	306.000,00 (di cui € 260.000,00 per quote associative)	
	Ob. Operativo: 2019_04_01_01 - Organi ist.li e Segret.Gen.		
	Ob. Strategico: 2019_04_02 - SERV.GEN/FORMATIVI/APPROVVIG.	4.051.000,00	
	Ob. Operativo: 2019_04_02_01 - Gestione Risorse Umane		
	Ob. Operativo: 2019_04_02_02 - Approvvigionamento e gest. beni		
	Ob. Operativo: 2019_04_02_03 - Bilancio e Finanza		

5.6 - Aree strategiche/missioni, obiettivi strategici e obiettivi operativi e relativi indicatori di outcome e di output



**MISSIONE 011: Competitività e sviluppo delle imprese
Promozione ed attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo.**

Finalità

Questo asse d'intervento è quello che maggiormente risente, per alcune delle sue articolazioni, sia della riduzione di risorse derivanti dal taglio imposto al diritto annuale, sia della prospettata riformulazione delle competenze delle CCIAA.

Una parziale mitigazione a tali effetti è stata possibile grazie all'intervento dei 3 progetti collegati all'incremento del 20% su base triennale del diritto annuo, ognuno nel proprio campo d'azione.

Inoltre se sarà comunque possibile riservare all'attività promozionale una significativa quota di risorse, tuttavia l'effettiva ricaduta delle risorse a favore della valorizzazione del territorio dovrà tenere conto del perimetro di azione disegnato dalla riforma in atto.

La competitività delle imprese verrà altresì supportata grazie alle iniziative sulla semplificazione normativa e amministrativa, come il SUAP e il portale www.impreseinungiorno.gov.it, e la diffusione degli sportelli per la legalità nell'economia.

La qualificazione delle competenze e la valorizzazione del capitale umano, punto fondamentale di questo approccio pervasivo alla qualità, passano necessariamente attraverso le attività di rafforzamento delle politiche attive per il lavoro, l'orientamento, l'alternanza e l'apprendimento permanente, alla luce anche delle competenze che al momento appaiono confermate.

Si collaborerà con Regione Lombardia, per il tramite di Unioncamere, all'interno del nuovo Accordo per lo sviluppo economico e la competitività per il quinquennio 2019 – 2023.

L'accordo, in particolare, si articola in tre assi di intervento:

1. Asse 1: Competitività delle imprese, con l'obiettivo di promuovere, sostenere e sviluppare la competitività delle imprese;
2. Asse 2: Attrattività e competitività dei territori, con l'obiettivo di promuovere, sostenere e sviluppare la competitività di contesto per l'impresa, agendo sui fattori che accrescono e influenzano l'attrattività del territorio;
3. Asse 3: Capitale umano, imprenditorialità, semplificazione, con l'obiettivo di promuovere un contesto favorevole alla valorizzazione del capitale umano. Tra gli obiettivi dell'Asse, in attuazione della L.R. 11/2014, vi è anche la semplificazione del rapporto tra PA e Imprese con lo sviluppo di azioni finalizzate allo snellimento dei procedimenti connessi all'esercizio delle attività di impresa

L'Accordo si attua attraverso un Programma annuale d'azione che definisce, per ogni Asse, le linee strategiche da perseguire nell'ambito le azioni programmate e il relativo quadro finanziario, come dotazione minima delle risorse pianificate e integrabile da parte dei sottoscrittori e di altri soggetti esterni. L'entità delle risorse complessive previste dal Programma viene concordata in funzione delle priorità definite dai documenti di programmazione dei sottoscrittori e sulla base delle risorse finanziarie disponibili nei rispettivi bilanci.

L'attività della Camera nel 2019 dovrà tener conto delle risultanze del Tavolo territoriale della Competitività, avviato nel 2018 per dar corso a nuova stagione della pianificazione strategica provinciale, con un orizzonte temporale triennale.

I soggetti che vi partecipano sono costituiti da rappresentanze istituzionali (Comuni, Provincia, Regione, Camera di Commercio) e attori associati del mondo economico, sociale e culturale territoriale

Gli obiettivi del Tavolo sono così sintetizzabili:

- costituire uno spazio/momento permanente di governance territoriale (confronto-co-progettazione) che superi il ciclo amministrativo e monitori negli anni l'evoluzione dei bisogni del territorio e dei progetti



MISSIONE 011: Competitività e sviluppo delle imprese
Promozione ed attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo.

- integrare il momento strategico (vision) e la dimensione attuativa (progetti)
- rafforzare la partnership pubblico-privato nella costruzione di progetti strategici per il territorio
- individuare priorità strategiche e di intervento (principi di selettività e concentrazione).

I lavori del Tavolo della competitività si integreranno con le risultanze del Masterplan 3C, che l'Associazione Industriali, con il contributo del nostro Ente, ha commissionato a Ambrosetti Züst .

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Percezione del livello di qualità ed adeguatezza dei servizi resi in tema di interventi promozionali	OUTCOME	>=80%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target >= 80% nel triennio



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

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Finalità

All'interno di questo filone di intervento assumono rilevanza le attività e il contributo in materia di trasferimento tecnologico e presidio dell'innovazione. La crisi che, a partire dagli ultimi mesi del 2008, ha interessato anche la nostra provincia ha evidenziato 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 2019 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. Le attività di questa linea di azione andranno attuate con risorse provenienti da fondi regionali e da fondi messi a disposizione da altri soggetti, nonché dalle risorse rinvenienti da programmi comunitari. Grande rilievo acquisteranno tutte le attività tese a dare concretezza al progetto Punto Impresa Digitale finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuo.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Implementazione nuove funzioni previste dal D.Lgs 219 del 2016 con riferimento al Punto impresa digitale	STRATEGICO	Attuazione e rendicontazione	Attuazione e rendicontazione del progetto secondo le indicazioni Mise -Unioncamere



Promozione di processi di innovazione tecnologica anche in accordo con la Regione

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_01 INNOVAZIONE

Finalità

Si collaborerà con Regione Lombardia all'interno dell'accordo per la competitività, sottoscritto a dicembre per la durata di 5 anni per il periodo 2019-2023, per iniziative finalizzate all'innovazione tecnologica con particolare riferimento ai bandi a favore delle imprese, con particolare riguardo, al momento, al bando Bando Impresa Ecosostenibile e Sicura (IES) - 2019 nella misura relativa al finanziamento dell'acquisizione di apparecchiature e impianti per la riduzione del consumo energetico e dell'impatto ambientale della attività d'impresa.

Si proseguirà nella realizzazione del progetto "Eccellenze in digitale" avviato nel 2018 in collaborazione con Unioncamere Nazionale

Tale progetto intende mettere in campo azioni di orientamento e assistenza volte a migliorare il posizionamento on-line delle PMI e, al contempo, in grado di promuovere la nuova mission e l'immagine delle Camere di Commercio a seguito del decreto legislativo 219/2016.

Nello specifico, il progetto – attraverso la creazione e l'animazione di un digital network inerente alle tematiche connesse alla digitalizzazione (composto da una task force centrale, da digitalizzatori territoriali e da personale camerale) è finalizzato, in stretto raccordo con il team dei PID, alla realizzazione di eventi strutturati secondo tre linee: attività di informazione e formazione di primo livello, attività specialistiche di formazione alle imprese, follow-up individuali o per gruppi ristretti di aziende. Unioncamere, con il sostegno tecnico-specialistico di Google, garantirà, oltre alla formazione specialistica del personale del network di progetto, la massima visibilità al progetto, al fine di rendere proficua la collaborazione tra i digitalizzatori e le aziende, anche favorendo il coinvolgimento nel progetto di altri soggetti locali (istituzioni, università, associazioni di categoria) in grado di arricchire il progetto e adattarlo alle specifiche caratteristiche di ciascuna provincia coinvolta.

In particolare i prodotti e i servizi messi a disposizione delle Camere sono così specificati:

- formazione dei digitalizzatori territoriali;
- definizione dell'articolazione e dei contenuti delle iniziative di sensibilizzazione su larga scala, del piano di formazione specialistica (high level training) e degli incontri di follow-up;
- predisposizione di linee guida per gli operatori camerale delle Camere di Commercio aderenti circa gli aspetti gestionali e organizzativi legati agli eventi programmati;
- format di comunicazione circa gli eventi programmati a livello locale.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Realizzazione del progetto "Eccellenze in Digitale" edizione 2018	OPERATIVO	Realizzazione degli obiettivi progettual	Le fasi previste sono indicate nel documento di progetto



Collaborazione con Università e centri di ricerca

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_01 INNOVAZIONE

Finalità

Questa linea d'azione andrà valutata in corso d'esercizio sulla base delle risorse disponibili. Nel 2019 proseguirà il progetto Cremona Food Lab finanziato da Fondazione Cariplo e da Regione Lombardia e attuato dal Polo cremonese dell'Università Cattolica
Ulteriori sostegni al sistema universitario potranno essere definiti all'interno del progetto Punto Impresa Digitale.
L'Università Cattolica sta seguendo altresì i lavori del tavolo territoriale della competitività, in collaborazione con Reindustria.
Si valuteranno in corso d'anno la possibile partecipazione ad ulteriori progetti

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Partecipazione al progetto Cremona Food Lab in partnership con Università Cattolica	OPERATIVO	Attuazione del progetto	Attuazione del progetto secondo quanto approvato da Fondazione Cariplo e da Regione Lombardia -Fonte dei dati: interna



Ob. Operativo
2019_01_01_03

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Tutela della proprietà industriale

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_01 INNOVAZIONE

Finalità

Si presterà particolare attenzione ai brevetti – trait d' union tra la ricerca universitaria ed i cicli produttivi – per rafforzare le strategie di innovazione delle imprese territoriali, particolarmente in questo momento di recessione economica. L'obiettivo finale resta quello di avvicinare il mondo della ricerca applicata a quello della produzione, favorendo sul territorio di riferimento il trasferimento dell'innovazione tecnologica alle imprese più piccole. L'Ufficio Marchi e Brevetti proseguirà la ricezione delle pratiche telematiche di registrazione e deposito dei segni distintivi (la nuova procedura telematica è entrata a regime il 18 maggio 2015) e la puntuale attività informativa all'utenza, propedeutica al deposito dell'istanza. Verrà assicurata massima collaborazione al Registro delle Imprese nel controllo delle autocertificazioni presentate dalle start-up innovative iscritte nella Sezione speciale dello stesso, in tema di titolarità e/o utilizzo di brevetti o invenzioni quale tratto distintivo della propria innovatività.

Ob. Operativo
2019_01_01_04

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Tutela dell'ambiente

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_01 INNOVAZIONE

Finalità

Le competenze in materia ambientale sono state confermate unitamente al supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.



Progetto PID Punto Impresa Digitale

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_01 INNOVAZIONE

Finalità

Tale progetto si colloca all'interno dei progetti finanziati su base triennale (2017-2019) con l'incremento del 20% del diritto annuale conformemente a quanto deliberato dal Consiglio Camerale in data 5 aprile 2017. Nell'ambito del progetto nazionale per l'Industria 4.0, la proposta camerale elaborata a livello nazionale prevede la costruzione di un network per la diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI attraverso la nascita di un Punto Impresa Digitale (PID) in ogni Camera di Commercio. I PID sono strutture di servizio operanti, attraverso un punto fisico e una piattaforma virtuale, in stretta integrazione con le altre realtà previste nel Piano Industria 4.0 – in particolare i Digital Innovation Hub, istituiti presso le sedi di Confindustria e di R.E.Te Imprese Italia, e i Competence Center I4.0 – affinché insieme “aiutino e favoriscano il salto tecnologico del sistema imprenditoriale nazionale”.

All'interno dei PID sono presenti risorse professionali (Digital Promoter), materiali (locali ed attrezzature) ed immateriali (es. materiali video e multimediali, banche dati, library informative) necessarie alla realizzazione dei servizi previsti. Il “Punto Impresa Digitale” è a supporto alle imprese di tutti i settori - dall'agricoltura, all'industria, all'artigianato, al terziario di mercato, ai servizi e delle imprese anche di più piccola dimensione, incluse quelle individuali ed i professionisti - attraverso servizi di informazione, formazione e assistenza tecnica in collaborazione con gli altri soggetti attivi nel Piano Industria 4.0 e nell'ambito dell'agenda digitale.

Nell'ambito del Punto Impresa Digitale e in collaborazione con Unioncamere Lombardia e con il Consorzio camerale per il credito e la finanza particolare attenzione verrà riservata al progetto Fintech, vale a dire le tematiche connesse con il finanziamento delle imprese gestite con tecnologie digitali.

Nell'ambito del progetto continueranno a rivestire particolare rilievo gli incentivi alle imprese attraverso la concessione di specifici voucher.



Migliorare la competitività del territorio attraverso la definizione di interventi strategici e il rafforzamento della partnership pubblico-privato.

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Finalità

Nel 2019 particolare rilevanza sarà assunta dai lavori del Tavolo provinciale della competitività e dalla conclusione del Masterplan affidato ad Ambrosetti con l'obiettivo di costruire un percorso concordato con gli Enti Istituzionali e le Associazioni di categoria del territorio per immaginare le linee strategiche di sviluppo economico nei prossimi 10 anni – 20 anni e porre in essere le azioni necessarie.

Non quindi uno studio economico, bensì un progetto di visione che avrà il compito di leggere e comprendere le dinamiche del contesto nel medio e lungo periodo, nonché dare respiro nel tempo a percorsi di ri -orientamento strategico.

Il Tavolo della competitività si articola in 4 Aree tematiche: 1) infrastrutture; 2)innovazione-imprese-lavoro; 3)cultura-turismo; 4) semplificazione burocratica.

Il Tavolo Infrastrutture sin dall'inizio del 2019 si è occupato della tematica relativa all'Autostrada Cremona Mantova, la cui concessione è in capo alla soc Stradivaria, partecipata dalla soc. Centro padane di cui la nostra Camera detiene il 5,7% della quota.

La Camera segue con grande interesse i lavori del tavolo sia per i riflessi sulle infrastrutture del territorio sia per le conseguenze sul patrimonio camerale.

Non va dimenticato infatti che la Camera detiene partecipazioni in 17 società, partecipazioni che andranno gestite con attenzione nel corso del 2019.

In particolare, verrà seguita con attenzione la partecipazione a REI - Reindustria Innovazione che ha visto confermare in bilancio gli stanziamenti relativi alla quota associativa, e la partecipazione in Cremona Fiere, con la previsione dell'ultima quota del contributo relativo alla costruzione del 2^a Padiglione.

La tutela e la valorizzazione delle produzioni di eccellenza del nostro territorio verranno valutate nell'ambito delle risorse disponibili, anche promuovendo la partecipazione della Camera a bandi ed iniziative specifiche. Proseguiranno le azioni rivolte alla realizzazione nel nostro territorio di Masterclass dedicate a musicisti, professionali ed amatoriali, particolarmente significative per l'indotto turistico del territorio.

Si conferma la partecipazione della Camera alla Festa del Torrone, alla Festa del Salame, al Bontà e al Festival della Mostarda.

Come sempre l'utilizzo del Centro Servizi della Camera di Commercio, che comprende sale e spazi dotati delle più moderne tecnologie, verrà promosso e reso disponibile nell'ambito delle risorse disponibili.

Nel perimetro di azione dell'obiettivo strategico si colloca il progetto denominato Turismo e Attrattività legato all'incremento del 20% del diritto annuo.

Ugualmente si fa rimando alle iniziative promosse all'interno del nuovo Accordo per la competitività, con particolare riguardo al progetto "inBuyer Turismo 2019" nonché al nuovo Bando Impresa Sicura.

Verrà attuata una verifica sulla effettiva possibilità della Camera di sostenere il credito delle PMI attraverso iniziative da concordare con i Confidi.

La Camera è l'Ente a cui è affidato il coordinamento dei lavori dell'area della semplificazione amministrativa nell'ambito del Tavolo provinciale per la competitività. In quest'ambito si colloca anche l'attività degli "Angeli Anti burocrazia", in collaborazione con Regione Lombardia.



Ob. Strategico
2019_01_02

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

Migliorare la competitività del territorio attraverso la definizione di interventi strategici e il rafforzamento della partnership pubblico-privato.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Implementazione delle nuove funzioni previste dal D.Lgs 219 del 2016 con riferimento al progetto turismo e attrattività	STRATEGICO	Attuazione e rendicontazione	Attuazione e rendicontazione del progetto secondo le indicazioni Mise Unioncamere

Ob. Operativo
2019_01_02_01

Centro di Responsabilità
**CAPPELLI MARIA
GRAZIA/SEGRETARIO
GENERALE**

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Incrementare la competitività del territorio mediante azioni di marketing territoriale e di infrastrutturazione del territorio

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_02 COMPETITIVITA' TERRITORIO

Finalità

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; la Camera continuerà anche nel 2019 ad onorare l'accordo di programma stipulato nel 2000 relativo alla costruzione del 2[^] padiglione.



Incrementare la competitività del territorio mediante promozione del turismo, eventi culturali e prodotti tipici.

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_02 COMPETITIVITA' TERRITORIO

Finalità

Agroalimentare, musica e liuteria rappresentano eccellenze che identificano il territorio. Veri e propri patrimoni culturali, prima ancora che economici, nei quali risiede la nostra identità più autentica, sui quali dovranno essere potenziate le progettualità e le iniziative tese a fare delle nostre filiere di eccellenza un volano in grado di intercettare i segmenti turistici.

Nel 2019, per il decimo anno consecutivo, la Camera di Commercio di Cremona in collaborazione con il Comune di Cremona, si farà carico di organizzare alcune masterclass.

In particolare per il 2019 sono ad oggi già previsti l'educational tour di Direttori di Orchestre e di Cori americani, la Conferenza Internazionale di Esta, l'Associazione degli insegnanti degli strumenti ad arco provenienti da tutto il mondo, la Rassegna nazionale delle orchestre giovanili e la Cremona Academy di Mark Lakirovich, oltre al Cremona Summer Festival, all'interno del progetto Masterclass.

In tale ambito si colloca l'ulteriore progetto collegato all'incremento del 20% del diritto annuo, denominato TURISMO e ATTRATTIVITA'.

Il progetto è condiviso su base regionale ed è finalizzato allo sviluppo e alla promozione della cultura e del turismo quale leva fondamentale di crescita economica e occupazionale per l'intera Lombardia. Esso avrà come tratto distintivo la creazione di un EDT Ecosistema Digitale Turistico consistente in una piattaforma digitale per la gestione e la condivisione di contenuti informativi dell'offerta turistica territoriale, in grado di raccogliere le offerte di ospitalità e i servizi c.d. ancillari legati al turismo (culturali, ricreativi, sport, benessere ecc...)

Gli Infopoint costituiranno il terminale fisico dell'Ecosistema Digitale Turistico. Bisognerà intervenire con un loro potenziamento in termini di distribuzione territoriale da realizzare sia attraverso il cofinanziamento a Infopoint esistenti sia con l'attivazione di nuovi corner secondo la formula della gestione pubblico-privato (presso alberghi) sia con la realizzazione di temporary Infopoint all'estero.

Come sempre l'utilizzo del Centro Servizi della Camera di Commercio, che comprende sale e spazi dotati delle più moderne tecnologie, verrà promosso e reso disponibile nell'ambito delle risorse disponibili.

Si darà corso anche alla realizzazione del progetto approvato nell'ambito del Fondo Perequativo "La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo" a valere sul fondo perequativo

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di masterclass a Cremona con il supporto organizzativo della Camera	OPERATIVO	6,00	Modalità di calcolo: Numero di masterclass - Fonte dei dati: interna
Festa del Torrone di Cremona edizione 2019	OPERATIVO	Def. della partecipazione all'ed.2019	
Realizzazione del fase 2019 del progetto "La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo" a valere sul fondo perequativo.	EFFICACIA	Realizzazione degli obiettivi progettual	Le fasi previste sono indicate nel documento di progetto



Sostenere lo sviluppo delle imprese e delle filiere del territorio

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_02 COMPETITIVITA' TERRITORIO

Finalità

Interventi puntuali diretti a favore delle PMI verranno definiti in corso d'esercizio sulla base delle risorse disponibili, con particolare riferimento al supporto e all'assistenza tecnica e alla creazione di imprese e start up.

In tale ambito si colloca la compartecipazione al nuovo bando di Regione Lombardia Impresa Ecosostenibile e Sicura (IES) - 2019 che fa parte delle iniziative collocate all'interno dell'accordo per la competitività del quinquennio 2019-2023 con riferimento alla misura che finanzia la realizzazione di investimenti innovativi per la sicurezza e l'acquisizione di apparecchiature e impianti per la riduzione del consumo energetico e dell'impatto ambientale della attività d'impresa, rivolta a micro e piccole imprese commerciali e artigiane.

Verrà assicurato il sostegno ai Duc e ai Did e alle iniziative promosse per vivacizzare il centro commerciale di Cremona e dei principali centri della provincia.



Promuovere la conoscenza del sistema economico provinciale

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_02 COMPETITIVITA' TERRITORIO

Finalità

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, 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, 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 ai bollettini trimestrali tematici editi dall'Ufficio Studi camerale.

INDICATORI

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



Implementazione della semplificazione amministrativa attraverso SUAP, firma digitale, CNS, e-government

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_02 COMPETITIVITA' TERRITORIO

Finalità

La filiera istituzionale SUAP – Camere di Commercio – Enti terzi in raccordo con i SUAP è ormai centrale nella semplificazione amministrativa rivolta alle imprese sia a livello regionale, sia a livello statale, sia a livello comunitario .

Nel 2019 dovranno consolidarsi sul territorio sportelli SUAP/SUE efficienti e rispondenti al modello definito a livello regionale, attraverso la sperimentazione del fascicolo d'impresa. Rimane strategica l'utilizzazione – mediante apposita convenzione – della piattaforma gestionale SUAP camerale, ambiente telematico certamente in grado di garantire la puntuale attuazione delle previsioni legislative, con la gestione completa ed integrata delle pratiche telematiche alle imprese ed ai professionisti che le assistono.

La Cabina di Regia Territoriale per la semplificazione amministrativa si realizzerà attraverso la partecipazione della Camera di Commercio agli appositi tavoli istituiti presso la Regione Lombardia ed Unioncamere Regionale ed il coordinamento dei 2 tavoli territoriali costituiti con SUAP ed Enti terzi, quali articolazioni tecniche del Tavolo della Competitività provinciale, che in tale settore è (appunto) coordinato dalla CCIAA.

L'azione di agente della semplificazione è competenza espressamente scandita dalla riforma del sistema camerale, pertanto continuerà ad essere assicurata la messa a disposizione della dotazione minimale imprescindibile per ciascuna impresa, ossia firma digitale, SPID e PEC, e la generalizzazione del loro utilizzo, con particolare riferimento ai rapporti fra imprese ed amministrazione camerale.

Nell'ambito del nuovo accordo per la competitività con Regione Lombardia 2019-2023 è stata approvata la partecipazione della Camera di Commercio di Cremona al progetto congiunto Regione Lombardia – Sistema camerale lombardo “Angeli Anti Burocrazia 2018-2019” .

Si darà inoltre corso alla realizzazione del progetto “Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di E-Government delle Camere di Commercio” nell'ambito del Fondo Perequativo.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
incontri di formazione con i funzionari che si occupano dei Suap	OPERATIVO	3	- Fonte dei dati: interna
Realizzazione della fase 2019 del progetto “Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di E-Government delle Camere di Commercio” a valere sul fondo perequativo.	EFFICACIA	Realizzazione degli obiettivi progettual	Le fasi previste sono indicate nel documento di progetto



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

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Finalità

La riforma del sistema camerale attribuisce grande rilevanza alle attività che le Camere dovranno attuare a sostegno all'orientamento al lavoro e alle professioni e alle attività in materia di alternanza scuola - lavoro.

La Camera già da qualche anno è attiva in questo ambito e sicuramente la vicinanza logistica con il Settore Lavoro della Provincia di Cremona facilita l'attuazione di nuove progettualità che potranno essere condivise anche con Regione Lombardia. In questo ambito il Consiglio approva le linee programmatiche per l'attività dell'Azienda Speciale Servimpresa, accreditata presso Regione Lombardia per i servizi al lavoro

Nel perimetro di tale obiettivo strategico si colloca anche il progetto "Orientamento al lavoro e alle professioni" finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuo, la cui attuazione è stata affidata a Servimpresa

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Implementazioni delle nuove funzioni previste dal D.lgs 219 del 2016 con riferimento al progetto "Alternanza scuola lavoro"	STRATEGICO	Attuazione e rendicontazione	Attuazione e rendicontazione del progetto secondo le indicazioni Mise Unioncamere
Percezione del livello di qualità e adeguatezza dei percorsi formativi realizzati anche attraverso l'Azienda Speciale	STRATEGICO	>=80%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >= 80% nel triennio



Formazione per gli imprenditori e collaborazione con associazioni dei professionisti

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_03 SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Finalità

Verranno organizzati corsi rivolti ad imprenditori con particolare riferimento ai nuovi adempimenti (a titolo esemplificativo SUAP, SISTRI, SCIA). Verrà inoltre dato corso, in collaborazione con gli ordini professionali di Cremona e Crema, all'iniziativa Telefisco. Verranno altresì intraprese azioni di formazione ed aggiornamento dei mediatori camerali e dei professionisti interessati alla materia medio – conciliativa (quest'ultimo aspetto, in stretta sinergia con Servimpresa). Questa particolare attenzione rivolta dalla Camera di Commercio al mondo delle professioni nasce anche dalla circostanza che, a partire dal 2013, sono entrate a far parte del Consiglio Camerale.



Linee programmatiche per l'Azienda Speciale

Collegato a

Area Strategica: 2019_01 M.011 COMPETITIVITA' SVIL.IMP.

Ob. Strategico: 2019_01_03 SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Finalità

La previsione delle linee di attività di Servimpresa per il 2019 sono inevitabilmente condizionate dal sistema di riforma in atto e dal processo di accorpamento che prevede che, a valle del processo di accorpamento delle tre Camere di Commercio di Cremona, Mantova e Pavia, vi sia un'unica Azienda speciale nata dall'aggregazione delle tre Aziende speciali che operano attualmente.

Servimpresa nel 2019 sarà ancora prioritariamente impegnata nella realizzazione del progetto "Orientamento al lavoro e alle professioni" che si inquadra all'interno della riconfigurazione delle competenze attribuite alle Camere di Commercio dalla riforma, a partire dalla tenuta e gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, e si sostanzia in un complesso di azioni finalizzate a facilitare l'inserimento di giovani studenti in percorsi di alternanza presso le imprese. Presupposto di base è la costruzione, in stretta collaborazione operativa con CPI-Centri per l'impiego e ANPAL-Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro, di un network in grado di collegare tutti i diversi attori della filiera che dalla scuola arriva al lavoro e sviluppare azioni concrete ed efficaci, quali la costruzione di una piattaforma avanzata di matching aperta al mondo delle imprese e delle associazioni nonché l'erogazione di voucher per le PMI.

A tale proposito, Servimpresa segue il coordinamento del "Tavolo di Studio" composto dai vari attori che, a livello provinciale, sono coinvolti nella realizzazione dei percorsi di alternanza scuola - lavoro. Tutto ciò determina un lavoro in stretta sinergia con il mondo scolastico, con le Associazioni di Categoria, con i consulenti del lavoro e i soggetti istituzionali preposti ai controlli per una corretta applicazione dell'alternanza scuola - lavoro.

Sempre nell'ottica del potenziamento dei servizi di orientamento al lavoro, si cercherà di sviluppare collaborazioni per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali, così come il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi; il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università.

Anche nel corso del prossimo anno l'Azienda, in qualità di soggetto accreditato nell'albo regionale per i servizi al lavoro di Regione Lombardia, continuerà l'erogazione di tali servizi con particolare riferimento a quelli già erogati negli anni precedenti, con particolare attenzione ai dispositivi per sostenere l'avvio di iniziative imprenditoriali o di lavoro autonomo promosse da giovani (come è stato per Garanzia Giovani Autoimprenditorialità).

Nell'ambito delle attività di orientamento al lavoro e alle professioni, si ricorda la partecipazione al tavolo provinciale dell'orientamento e le conseguenti attività programmate e proposte soprattutto nel mondo scolastico.

Non si può infatti dimenticare che la diffusione della cultura imprenditoriale passa inevitabilmente tramite il sistema scolastico, con il quale Servimpresa opera in stretto raccordo, tramite la realizzazione di iniziative di orientamento che mirano alla diffusione della cultura imprenditoriale.

Fondamentale ambito di attività ai fini dell'orientamento è storicamente rappresentato dai servizi offerti dal Punto Nuova Impresa, che continuerà a lavorare alla diffusione e al consolidamento delle strumentazioni per la nascita della nuova impresa attraverso l'erogazione di servizi di accompagnamento e assistenza che supportino gli aspiranti e neo imprenditori nel passaggio dall'idea di impresa alla fase di creazione e consolidamento (start-up), non solo nei settori tradizionali ma anche nelle attività con potenzialità innovative legate allo sviluppo dell'economia digitale, con particolare riferimento all'imprenditoria giovanile e femminile.

Continuerà anche l'impegno dell'Azienda Speciale per sostenere le azioni in materia di responsabilità sociale d'impresa e innovazione sostenibile, quali la raccolta di buone prassi, le attività formative per le imprese, gli eventi informativi e formativi sulle tematiche connesse. In tale ambito assume un'importanza fondamentale il supporto di Servimpresa alla realizzazione dei progetti sul tema della conciliazione vita-lavoro e dello smart working, la segreteria del Comitato per l'imprenditoria femminile.



Linee programmatiche per l'Azienda Speciale

Per quanto riguarda l'attività di formazione, l'Azienda Speciale si conferma un interlocutore attento alle esigenze del sistema imprenditoriale e del territorio, e non solo, garantendo un costante rimodulazione della propria proposta formativa. Servimpresa infatti continua a porsi in una logica di posizionamento precompetitivo e non di mercato e, nel rispetto del principio di sussidiarietà, andrà ad intensificare l'operatività nei settori che registrino carenze nell'offerta formativa e di servizi alle imprese e agli operatori economici del nostro territorio. I corsi e i seminari andranno come sempre diversificati, monitorando puntualmente i fabbisogni dei differenti target di destinatari: aspiranti e neo imprenditori, disoccupati/inoccupati, imprenditori, dipendenti, con particolare riguardo alla formazione per gli apprendisti, funzionari di enti pubblici, professionisti.

Anche per il 2019 Servimpresa si renderà disponibile per la formazione rivolta ai professionisti, grazie anche alla proficua collaborazione con i rispettivi Ordini professionali.

Particolare rilevanza assumerà la formazione per gli operatori esteri su tematiche ritenute di interesse, rivolta alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali.

Per quanto riguarda la politica della qualità, l'Azienda Speciale Servimpresa, che si è adeguata alla nuova ISO 9001:2015, nel corso del 2019 continuerà ad erogare servizi sempre più rispondenti alle aspettative dei destinatari finali, anche attraverso un sistematico monitoraggio dei fabbisogni e della soddisfazione del cliente, nell'ottica del miglioramento continuo.

Anche se nel 2019 Servimpresa dovrà puntare a consolidare la capacità di attingere a risorse aggiuntive rispetto a quelle camerale per finanziare la propria attività, si ritiene di incrementare il contributo camerale da destinare al fondo di pareggio.

Indubbiamente, l'implementazione delle nuove attività previste dalla legge di riforma richiederà all'Azienda Speciale di limitare l'attività di realizzazione di corsi a pagamento. Il contributo a ripiano previsto per il 2019 viene stabilito in € 200.000,00.

A Servimpresa viene inoltre affidata la realizzazione del progetto "Alternanza Scuola Lavoro, orientamento al lavoro e placement" nell'ambito del Fondo Perequativo

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Realizzazione della fase 2019 del progetto Alternanza Scuola Lavoro, orientamento al lavoro e placement" nell'ambito del Fondo Perequativo	EFFICACIA	Realizzazione degli obiettivi progettual	Le fasi previste sono indicate nel documento di progetto



Area Strategica
2019_02

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

MISSIONE 012 - Regolazione del mercato

Ob. Strategico
2019_02_01

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

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

Collegato a

Area Strategica: 2019_02 M.012-REGOLAZIONE DEL MERCATO

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Tasso di evasione delle pratiche entro 5 giorni	STRATEGICO	>=100%	Modalità di calcolo: (numero di pratiche evase entro 5 giorni nell'anno corrente/numero pratiche evase entro 5 giorni 2013)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >= 100% nel triennio
Percezione del livello di qualità e adeguatezza delle attività e dei servizi di arbitrato e conciliazione	STRATEGICO	>=80%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >=80% nel triennio



Assicurare la tenuta del registro delle imprese

Collegato a

Area Strategica: 2019_02 M.012-REGOLAZIONE DEL MERCATO

Ob. Strategico: 2019_02_01 ASSICURARE TEMPI RAPIDI/TRASP.

Finalità

Il Registro delle imprese rappresenta il core business delle Camere di Commercio, essendo al tempo stesso principale strumento di trasparenza e regolazione del mercato, garanzia irrinunciabile per un sistema economico corretto e legale ed anagrafe completa aggiornata e coerente delle imprese del territorio e delle localizzazioni di imprese aventi sede in altri territori. I dati del Registro sono inoltre un patrimonio di conoscenza irrinunciabile ed utilissimo sia per l'Ente che per il territorio di riferimento.

Nel 2019 si proseguirà nell'utilizzo dei gestionali e delle piattaforme elaborate dal Sistema camerale – anche grazie al contributo del responsabile dell'ufficio a diversi gruppi nazionali di lavoro – per la preparazione delle pratiche ComUnica e ComUnica+SUAP, dei sistemi per il precalcolo e la conseguente allerta relativamente agli oneri economici delle pratiche e dei gestionali con la visualizzazione di schede per la compilazione guidata degli adempimenti direttamente nella fase di creazione dei medesimi.

Lo staff di lavoro è chiamato ad un ripensamento costante dei modelli lavorativi degli uffici coinvolti (Ufficio Registro delle Imprese, Ufficio Albo Imprese Artigiane ed Ufficio Distaccato di Crema), a motivo delle continue novità normative ed organizzative, valutando anche le interazioni fra processo civile telematico ed il Registro delle Imprese e le nuove funzioni attribuite al gruppo di lavoro, specie su delega regionale.

L'ufficio garantirà il più possibile il rispetto del termine legislativo di 5 giorni lavorativi e, più in generale, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.



Implementare la trasparenza nelle relazioni commerciali tra le imprese cremonesi

Collegato a

Area Strategica: 2019_02 M.012-REGOLAZIONE DEL MERCATO

Ob. Strategico: 2019_02_01 ASSICURARE TEMPI RAPIDI/TRASP.

Finalità

L'Ufficio Metrico assicurerà le consuete attività di metrologia legale secondo le novellate disposizioni in materi: l'azione camerale verrà coordinata con le iniziative di rete degli Uffici Metrici lombardi, in attuazione dell'articolo 2, 3° comma, della legge 580/1993.

Sarà ancora esercitata la sorveglianza sugli strumenti metrici, ma fino al 19 marzo 2019, quando tale funzione passerà in via esclusiva ai laboratori privati con l'entrata in vigore del D.M. 93 del 21 aprile 2017; continuerà invece la vigilanza sui laboratori (già riconosciuti o che chiedono il riconoscimento).

Permarrà l'impegno ispettivo, sancito dal D.M. 31 ottobre 2003 n. 361, rappresentato dall'accertamento annuale della sussistenza, in capo ai centri tecnici e alle officine autorizzate, dei requisiti necessari per l'attività di installazione, riparazione e taratura dei tachigrafi digitali e/o analogici, finalizzato al rinnovo delle relative autorizzazioni.

Inoltre si dovrà assicurare costantemente il rilascio delle carte tachigrafiche, la cui richiesta si è attestata su una media di circa 1.200-1.300 all'anno, nettamente superiore al valore atteso nel primo anno di rilascio, pari a 500/600, ammontando i rilasci, a fine 2018, a quota 1253.

La tenuta del Registro degli assegnatari del marchio identificativo per metalli preziosi e la sorveglianza sugli stessi continuerà a rappresentare un ulteriore adempimento di pertinenza dell'Ufficio.

In tema di controlli sulla sicurezza dei prodotti, è in corso di esecuzione la coda dell'edizione 2018 della convenzione tra il Ministero e l'Unione Italiana sulla vigilanza di mercato; dove la Camera garantisce la propria collaborazione nel condurre le attività ispettive assegnate. A tale fine prosegue la formazione del personale camerale sulle procedure operative per la sicurezza prodotti e l'aggiornamento del sistema informativo VIMER

Un importante e delicato servizio, svolto dalle Camere di Commercio, certamente d'aiuto agli imprenditori, che se ne servono per evitare brutte sorprese nella scelta dei loro interlocutori d'affari, è la pubblicazione dei protesti cambiari. Sono evidenti i riflessi di questo servizio camerale sul credito, sul buon nome commerciale, sulla fede pubblica.

La Camera di Commercio, per la circoscrizione territoriale di competenza, nei termini previsti:

1. riceve ed iscrive nel Registro Informatico gli Elenchi ufficiali dei protesti levati dai Pubblici Ufficiali;
2. riceve le istanze di cancellazione dal Registro Informatico;
3. gestisce l'accesso alle notizie del Registro Informatico dei protesti.

Rilevazione prezzi

Anche nel 2019 continuerà l'attività di assistenza delle Commissioni prezzi operanti nell'ambito della Sala Contrattazioni gestita dalla Camera di Cremona e la cura delle conseguenti pubblicazioni.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Tempi di evasione delle pratiche inerenti il registro protesti	OPERATIVO	<=20 giorni	Modalità di calcolo: Tempo medio di evasione delle pratiche protesti - Fonte dei dati: interna



Ob. Operativo
2019_02_01_03

Centro di Responsabilità
CAPPELLI M.G/MAFFEZZONI N.

Responsabile
MAFFEZZONI NICOLA

Diffondere e gestire forme alternative di giustizia -arbitrato conciliazione

Collegato a

Area Strategica: 2019_02 M.012-REGOLAZIONE DEL MERCATO

Ob. Strategico: 2019_02_01 ASSICURARE TEMPI RAPIDI/TRASP.

Finalità

E' ormai una costante la gestione congiunta con la Camera Arbitrale Nazionale ed Internazionale di Milano delle procedure arbitrali amministrative. Verranno inoltre proseguite le attività formative ed informative in materia di arbitrato, per favorire l'esercizio coordinato fra Camere di determinate funzioni ed al dichiarato scopo di promuovere l'utilizzo dello strumento.

Il 2019 vedrà inoltre il Servizio di Conciliazione / Organismo di Mediazione impegnato nella gestione delle procedure mediaconciliative depositate al servizio camerale, anche presso la sede distaccata di Crema.

Proseguirà l'aggiornamento del personale interno e particolarmente del mediaconciliatore interno – ruolo rivestito dal Responsabile del Servizio – anche in ottica di risparmio delle competenze dovute ad un normale mediaconciliatore esterno.

L'elenco dei mediaconciliatori camerale verrà infine costantemente revisionato

Area Strategica
2019_03

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

MISSIONE 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo



Favorire lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese della provincia

Collegato a

Area Strategica: 2019_03 M.016-COMM.INTERNAZ/INTERNAZ.

Finalità

Il decreto legislativo n. 219 del 2016 ha modificato l'ambito di competenza camerale in tema di internazionalizzazione delle imprese: le attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI, sono fra le competenze obbligatorie delle Camere di commercio. La riforma impone, dunque, un profondo cambiamento nella mission del sistema camerale a sostegno dell'internazionalizzazione, identificando un ruolo di rete capillare di contatto con le imprese sul territorio al fine di metterle nelle condizioni di essere assistite nel loro sforzo per raggiungere i mercati esteri di interesse. Non solo: particolare rilevanza è data all'intercettazione di nuovi esportatori, individuando quelle aziende che potenzialmente lo potrebbero fare ma non hanno ancora iniziato a farlo. Per raggiungere questo obiettivo è nato il Progetto SEI – "Sostegno all'Export dell'Italia", con il quale il sistema camerale italiano realizzerà iniziative orientate ad aumentare le imprese italiane esportatrici.

L'obiettivo che si intende perseguire con il programma è duplice:

- favorire l'avvio sui mercati esteri delle aziende che oggi non esportano pur avendone qualità, organizzazione e (parte degli) strumenti;
- rafforzare la presenza delle aziende che operano sui mercati esteri solo in maniera occasionale o limitata, contribuendo così all'incremento e al consolidamento delle relative quote di export. Verranno rafforzate le attività di scouting (ingaggio e presentazione dei servizi camerali a vecchi e nuovi target di utenza) e il coinvolgimento operativo delle imprese destinatarie delle attività di servizio (attraverso le azioni di promozione e animazione "porta a porta").

A tal riguardo, è previsto un costante raccordo con le azioni messe in campo dall'ICE, da Unioncamere nazionale e dal Gruppo di lavoro istituito a livello nazionale e dalle Regioni, dall'altro. Più in particolare, verranno erogati servizi di informazione, formazione e assistenza specialistica grazie anche al supporto della rete dei Lombardiapoint e di Promos; verranno promosse partecipazioni collettive a manifestazioni fieristiche di carattere internazionale in Italia e all'estero nonché di missioni economiche all'estero, attuate in via prioritaria dall'Italian Trade Agency (ex ICE).

Nella definizione delle strategie di internazionalizzazione per il 2019 non si può prescindere dalla valutazione del contesto nel quale molte imprese cremonesi si trovano ad operare. La crisi ha evidenziato che più numerose e intense sono le relazioni con il resto del mondo, più veloce è la ripresa, a condizione che vi siano politiche adeguate e coordinate a supporto della competitività. E' quindi vitale, in questa fase congiunturale, sostenere con convinzione i processi di internazionalizzazione delle imprese cremonesi. Verrà infine assicurato da parte della Camera il sostegno ad iniziative di aggregazione imprenditoriale in relazione a specifici progetti e al fine di incrementare, anche in termini qualitativi, i servizi alle imprese.

Nell'ambito dei servizi offerti dalla piattaforma Lombardiapoint, per l'anno 2019 si intende continuare a proporre un programma di consulenze (gratuite per le aziende) sui temi legati all'internazionalizzazione; nello specifico, verranno organizzati, presso la sede camerale, incontri one to one con esperti in materia di dogane, contrattualistica internazionale, fiscalità internazionale, marchi e brevetti, ecc. anche utilizzando il nuovo servizio di Check List che prevede, prima dell'incontro con il consulente, la compilazione di un questionario da parte dell'impresa stessa.

Iniziative con la Regione. Anche nel 2019 la Camera valuterà con particolare attenzione l'adesione alle iniziative da realizzare a favore dell'internazionalizzazione, da presentare eventualmente sull'Accordo di Programma tra Regione Lombardia e Sistema camerale, compatibilmente con le risorse disponibili.

Proseguirà altresì la realizzazione del progetto "Sostegno all'export delle PMI" nell'ambito del fondo perequativo

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Livello di soddisfazione degli utenti del servizio	STRATEGICO	>= 80%	Modalità di calcolo: (numero di valutazioni positive/numero totale di valutazioni)*100 - Fonte dei dati: interna - Target: >= 80% nel triennio Fonte dei dati Questionari di customer satisfaction



Ob. Operativo
2019_03_01_01

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Gestione iniziative di internazionalizzazione in accordo con la Regione Lombardia.

Collegato a

Area Strategica: 2019_03 M.016-COMM.INTERNAZ/INTERNAZ.

Ob. Strategico: 2019_03_01 FAVORIRE SVILUPPO INTERNAZ.

Ob. Operativo
2019_03_01_02

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Organizzazione fiere in collaborazione con istituzioni competenti

Collegato a

Area Strategica: 2019_03 M.016-COMM.INTERNAZ/INTERNAZ.

Ob. Strategico: 2019_03_01 FAVORIRE SVILUPPO INTERNAZ.

Ob. Operativo
2019_03_01_03

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Gestione di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese

Collegato a

Area Strategica: 2019_03 M.016-COMM.INTERNAZ/INTERNAZ.

Ob. Strategico: 2019_03_01 FAVORIRE SVILUPPO INTERNAZ.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Numero di imprese che usufruiscono dei servizi di supporto all'internazionalizzazione	OPERATIVO	>= 70%	Modalità di calcolo: (numero di imprese che usufruiscono dei servizi di supporto all'internazionalizzazione anno in corso/anno precedente)*100 -Fonte dei dati: interna
Realizzazione del progetto "Sostegno all'export delle PMI" nell'ambito del fondo perequativo	EFFICACIA	Realizzazione degli obiettivi progettual	Le fasi previste sono indicate nel documento di progetto



MISSIONE 032 - Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni Pubbliche

Finalità

Grande attenzione dovrà essere riservata ad alcuni filoni principali.

L'obiettivo prioritario da perseguire riguarda sicuramente l'attività che dovrà essere posta in essere in vista dell'accorpamento e del rinnovo degli organi, come enunciato nelle premesse e con tutte le riserve legate alla attuale situazione di incertezza istituzionale.

Come ormai si sta realizzando da tempo, la struttura sarà chiamata a raccogliere le nuove sfide, continuando a garantire i consueti servizi pur con un continuo e progressivo contenimento dei costi, sia di personale che di funzionamento. In particolare giova ricordare nuovamente che si è proceduto nel corso del 2016 ad una significativa riduzione degli spazi adibiti agli uffici, compattando il personale su due piani.

Indirizzo politico

Collegato a

Area Strategica: 2019_04 M.032-SERV.IST/GENERALI P.A.

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Adempimenti connessi alla riforma del sistema camerale prevista dal D.Lgs 219 del 2016	STRATEGICO	Implementazione delle fasi della riforma	Misura l'attività degli uffici volta alla realizzazione della riforma
Qualità ed adeguatezza dei servizi resi in tema di assistenza agli organi nell'ambito della riforma del sistema camerale	STRATEGICO	Tempestività qualità procedure attività	Misura la tempestività della adozione degli atti. E' valutabile sulla base anche della assenza di eventuale contenzioso. Fonte dei dati esterna/interna



Ob. Operativo
2019_04_01_01

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Assicurare il corretto funzionamento dell'attività di supporto agli organi istituzionali e delle attività di comunicazione

Collegato a

Area Strategica: 2019_04 M.032-SERV.IST/GENERALI P.A.

Ob. Strategico: 2019_04_01 INDIRIZZO POLITICO

INDICATORI

Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Attuazione adempimenti Piano per la Prevenzione Corruzione e Piano della Trasparenza (Legge 190/2012 e D. Lgs. 33/2013) alla luce delle innovazioni introdotte dal D. Lgs. 97/2016	OPERATIVO	Referti OIV	Fonte dei dati: Verifiche periodiche Organismo Indipendente di Valutazione

Ob. Strategico
2019_04_02

Centro di Responsabilità
ENTE

Responsabile
Ente

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

Collegato a

Area Strategica: 2019_04 M.032-SERV.IST/GENERALI P.A.

Ob. Operativo
2019_04_02_01

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Assicurare la gestione delle attività necessarie per il corretto funzionamento dell'ente, nel rispetto delle norme, razionalizzando l'utilizzo delle risorse umane

Collegato a

Area Strategica: 2019_04 M.032-SERV.IST/GENERALI P.A.

Ob. Strategico: 2019_04_02 SERV.GEN/FORMATIVI/APPROVVIG.



Ob. Operativo
2019_04_02_02

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Assicurare la gestione delle attività necessarie per il corretto funzionamento dell'ente, nel rispetto delle norme, razionalizzando l'utilizzo dei beni e delle risorse strumentali

Collegato a

Area Strategica: 2019_04 M.032-SERV.IST/GENERALI P.A.

Ob. Strategico: 2019_04_02 SERV.GEN/FORMATIVI/APPROVVIG.

INDICATORI			
Descrizione	Tipo	Valore Atteso	Note
Contenimento costi postali	OPERATIVO	<=100%	Modalità di calcolo: (costi anno corrente/costi anno 2011)*100 -Fonte dei dati: interna
Contenimento costi delle consulenze	OPERATIVO	<=100%	Modalità di calcolo: (costi anno corrente/costi anno 2011)*100 -Fonte dei dati: interna

Ob. Operativo
2019_04_02_03

Centro di Responsabilità
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Responsabile
CAPPELLI MARIA GRAZIA

Assicurare la gestione delle attività necessarie per il corretto funzionamento dell'ente, nel rispetto delle norme, razionalizzando l'utilizzo delle risorse economiche

Collegato a

Area Strategica: 2019_04 M.032-SERV.IST/GENERALI P.A.

Ob. Strategico: 2019_04_02 SERV.GEN/FORMATIVI/APPROVVIG.

CAPITOLO 6 - QUADRO FINANZIARIO

Il budget direzionale, redatto secondo lo schema di cui all'allegato B del "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 Area per l'anno 2019 è il seguente:

- *Segretario Generale € 1.597.600,00 (di cui € 22.000,00 quota fondo svalutazione crediti)*
- *Dirigente dell'Area 1 € 969.450,00*
- *Dirigente dell'Area 2 € 3.739.950,00 (di cui € 768.000,00 quote di ammortamento e fondo svalutazione crediti).*

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.

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.

ALL. B
BUDGET DIREZIONALE
 (previsto dall'articolo 8, comma1)

	PREVENTIVO ANNO 2019	AREA 1	AREA 2	AREA SG	TOTALE
VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO					
GESTIONE CORRENTE	0				
A) Proventi Correnti					
1) Diritto annuale	3.500.000	109.800	3.390.200	0	3.500.000
2) Diritti di segreteria	1.200.000	0	47.000	1.153.000	1.200.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	622.000	0	622.000	0	622.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	496.000	26.000	386.000	84.000	496.000
5) Variazioni delle rimanenze	0	0	0	0	0
Totale Proventi correnti (A)	5.818.000	135.800	4.445.200	1.237.000	5.818.000
B) Oneri Correnti	0	0	0	0	0
6) Personale	-2.011.000	-435.300	-967.150	-608.550	-2.011.000
a) competenze al personale	-1.502.000	-366.300	-678.650	-457.050	-1.502.000
b) oneri sociali	-370.000	-53.000	-200.000	-117.000	-370.000
c) accantonamenti al T.F.R.	-120.000	-16.000	-69.500	-34.500	-120.000
d) altri costi	-19.000	0	-19.000	0	-19.000
7) Funzionamento	-1.556.000	-353.300	-911.800	-290.900	-1.556.000
a) Prestazioni servizi	-832.000	-26.800	-558.300	-246.900	-832.000
b) Godimento di beni di terzi	0	0	0	0	0
c) Oneri diversi di gestione	-418.000	-22.500	-351.500	-44.000	-418.000
d) Quote associative	-260.000	-258.000	-2.000	0	-260.000
e) Organi istituzionali	-46.000	-46.000	0	0	-46.000
8) Interventi economici	-1.950.000	-787.000	-1.093.000	-70.000	-1.950.000
9) Ammortamenti e accantonamenti	-790.000	-22.000	-768.000	0	-790.000
a) immob. immateriali	0	0	0	0	0
b) immob. materiali	-90.000	0	-90.000	0	-90.000
c) svalutazione crediti	-700.000	-22.000	-678.000	0	-700.000
d) fondi spese future	0	0	0	0	0
Totale Oneri correnti (B)	-6.307.000	-1.597.600	-3.739.950	-969.450	-6.307.000
Risultato della gestione corrente A-B	-489.000	-1.461.800	705.250	267.550	-489.000
C) GESTIONE FINANZIARIA	0	0	0	0	0
a) Proventi finanziari	15.000	0	15.000	0	15.000
b) Oneri finanziari	-6.000	0	-6.000	0	-6.000
Risultato della gestione finanziaria	9.000	0	9.000	0	9.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA	0	0	0	0	0
a) Proventi straordinari	0	0	0	0	0
b) Oneri straordinari	0	0	0	0	0
Risultato della gestione straordinaria	0	0	0	0	0
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	-480.000	-1.461.800	714.250	267.550	-480.000

PIANO DEGLI INVESTIMENTI	0	0	0	0	0
E) Immobilizzazioni Immateriali	0	0	0	0	0
1) Software	0	0	0	0	0
2) Licenze d'uso	0	0	0	0	0
3) Diritti d'autore	0	0	0	0	0
4) Altre	0	0	0	0	0
Totale Immobilizzazioni Immateriali (E)	0	0	0	0	0
F) Immobilizzazioni materiali	0	0	0	0	0
5) Immobili	1.370.000	0	1.370.000	0	1.370.000
6) Opere di manutenzione straordinaria	0	0	0	0	0
7) Impianti	0	0	0	0	0
8) Attrezzature informatiche	20.000	0	20.000	0	20.000
9) Attrezzature non informatiche	0	0	0	0	0
10) Arredi e mobili	10.000	0	10.000	0	10.000
11) Automezzi	0	0	0	0	0
12) Biblioteca	0	0	0	0	0
13) Altre	0	0	0	0	0
Totale Immobilizzazioni materiali (F)	1.400.000	0	1.400.000	0	1.400.000
G) Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0	0
14) Partecipazioni e quote	50.000	50.000	0	0	50.000
15) Altri investimenti mobiliari	0	0	0	0	0
Totale Immobilizzazioni finanziarie (G)	50.000	50.000	0	0	50.000
Totale generale Investimenti (E+F+G)	1.450.000	50.000	1.400.000	0	1.450.000

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. Tale piano contiene altresì specifici obiettivi e indicatori collegati al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

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 ha costituito una mera 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 infatti adottato processi e strumenti di pianificazione, programmazione e controllo

sostanzialmente coerenti con le previsioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, anche alla luce delle modifiche introdotte nel corso del 2017.

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

In particolare:

- a inizio mandato il Consiglio camerale determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale per il periodo corrispondente alla durata del mandato medesimo (cinque anni), tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, delle risorse necessarie e dei risultati strategici che si intendono conseguire;
- annualmente, entro il 31 ottobre, il Consiglio camerale approva la relazione previsionale e programmatica che aggiorna il programma pluriennale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate;
- entro il 31 dicembre, il Consiglio camerale approva il preventivo annuale redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica; il documento è corredato da tutta la documentazione prevista dal DPR 254/2005 e dal D.M. del 27/03/2013 e da una relazione della Giunta camerale che determina le assegnazioni delle risorse complessive ai programmi individuati in sede di relazione previsionale e programmatica, in riferimento ai risultati che si intendono raggiungere;
- entro il 31 dicembre, la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo, approva il budget direzionale attribuendo le risorse alle differenti aree organizzative / centri di responsabilità individuati all'interno dell'Ente; con tale provvedimento la Giunta, su indicazione dell'organo di valutazione strategica, determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative.
- entro il 31 dicembre (termine non espressamente riportato nel regolamento, ma opportuno), il Segretario Generale assegna ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale, onde garantire effettività di gestione sin dal 1° gennaio successivo;

- entro il 30 giugno il Consiglio camerale approva il bilancio d'esercizio corredato dalla relazione della Giunta sull'andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la relazione previsionale e programmatica.

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

Il punto di partenza a livello strategico rimane il programma pluriennale, con il quale il Consiglio ha definito il proprio mandato istituzionale, la mission, la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende perseguire, aggiornato per l'anno di riferimento. In coerenza con tali contenuti, viene definita la componente strategica del piano, mentre la componente operativa maturerà in concomitanza con l'elaborazione e la definizione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale.

7.3 - Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

La Camera di Cremona ha adottato, già a partire dall'esercizio 2010, uno strumento informatico che ha permesso di raccordare i diversi strumenti di programmazione e di definire, a seguito di un processo di cascading operativo, l'individuazione degli obiettivi dei dirigenti e delle singole unità organizzative. Nel corso del 2011 l'utilizzo di tale strumento e il progetto di comunicazione del ciclo delle performance è stato migliorato in modo da rendere i vari documenti previsti dal sistema (che già oggi sono integrati e che permettono una lettura "a cascata") più facilmente comunicabili all'esterno. Nel corso del 2011 è stato altresì adottato il Sistema di valutazione della performance. Se infatti il Piano della Performance è lo strumento attraverso il quale l'Ente esplicita le performance organizzative ed individuali che intende raggiungere, il Sistema di valutazione è l'insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'Ente è in grado di misurare e valutare le performance organizzative ed individuali. In particolare il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale rappresenta l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale. Il Decreto 150/2009 definisce gli ambiti che devono essere oggetto di



misurazione e valutazione sia della performance organizzativa che quella individuale.

Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance sono le seguenti:

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

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