

Piano delle performance  
2019-2021  
Anno 2019

Allegato alla deliberazione  
di Giunta n. 5  
del 21 gennaio 2019

Proposto da  
Settore "Progetti direzionali, Sistemi di  
controllo interno e di gestione"  
Settore "Personale, organizzazione e  
relazioni sindacali"

Piano della performance  
Documento Programmatico triennale 2019-2021

gennaio 2019

# Indice

<b>Capitolo I</b> .....	<b>4</b>
<b>Presentazione del Piano</b> .....	<b>4</b>
1.1 Il ciclo della performance e il Piano della performance.....	4
1.2 La Camera di commercio di Torino e la performance .....	7
<b>Capitolo II</b> .....	<b>9</b>
<b>La Camera di commercio di Torino: storia, valori, funzioni</b> .....	<b>9</b>
2.1 Chi siamo .....	9
2.2 Cosa facciamo.....	9
2.3 Le sedi e gli orari.....	12
2.4 Come operiamo.....	13
<b>Capitolo III</b> .....	<b>15</b>
<b>Identità</b> .....	<b>15</b>
3.1 L'amministrazione in cifre .....	15
3.2 Mandato e missione .....	15
<b>Capitolo IV</b> .....	<b>17</b>
<b>L'analisi del contesto</b> .....	<b>17</b>
4.1 Analisi del contesto esterno e interno.....	17
4.2 I dati consolidati 2017 .....	17
<b>Capitolo V</b> .....	<b>25</b>
<b>Obiettivi strategici e programmazione triennale</b> .....	<b>25</b>
5.1 Dal piano strategico agli obiettivi.....	25
5.2 Indicatori e modelli di benchmark nel medio periodo.....	26
<b>Capitolo VI</b> .....	<b>28</b>
<b>Dalla performance organizzativa a quella individuale</b> .....	<b>28</b>
6.1 I principali obiettivi 2019.....	28
6.2 Obiettivi dell'ente e del Segretario Generale - Tabella 1.....	29
6.3 Raffronto tra i principali obiettivi e risorse per Aree organizzative - Tabella 2 .....	40

## Capitolo I

# Presentazione del Piano

### ***1.1 Il ciclo della performance e il Piano della performance***

Il decreto legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche *“al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”*.

In particolare, il decreto (che si applica direttamente alle amministrazioni dello Stato, salvo non sia diversamente specificato, ma ai cui principi devono adeguare i propri ordinamenti anche le Camere di commercio) ha previsto che tutte le amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione economica e del bilancio.

Pianificare, programmare, monitorare e verificare sono gli elementi chiave su cui ruota l'esistenza di ogni impresa pubblica e privata e, conseguentemente, anche di questo ente.

Ecco perché nel corso del 2010 la Camera di commercio di Torino ha ridefinito il “ciclo di gestione della performance” formalizzando quanto – di fatto – già veniva realizzato anche in precedenza, nell'ambito di un modello strategico e di gestione in linea con i più moderni standard organizzativi.

Successivamente, il decreto legislativo. 25 maggio 2017, n. 74 recante “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124” ha introdotto alcune novità in materia di sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Per tale ragione questo ente ha aggiornato il proprio Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e dei Servizi (ROUS) e, successivamente, il proprio Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione (SIPAV) per recepire i seguenti principi: la necessità che il peso legato alla valutazione delle performance organizzative sia percentualmente maggiore rispetto alle altre componenti della valutazione; la partecipazione dei cittadini/utenti dei servizi al sistema di misurazione delle performance con conseguente impiego di meccanismi atti a rilevare la customer satisfaction.

In linea generale il “ciclo delle performance” discende dalle strategie politiche e generali dell'ente di medio lungo periodo (documento di mandato/Piano strategico/Piano della performance) e si integra con i sistemi di controllo e con i documenti in materia di programmazione finanziaria e di bilancio, di trasparenza e integrità, di prevenzione e contrasto alla corruzione nonché con gli standard di qualità dei servizi.

Il “ciclo di gestione della performance” di questo ente, così come formalizzato all'art. 37 del ROUS, si articola nelle seguenti macro fasi:

- a) Definizione e assegnazione obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati precedentemente conseguiti
- b) Collegamento fra gli obiettivi e l'allocazione di risorse umane e finanziarie
- 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 controllo interno (Collegio dei Revisori), alla Giunta, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi.

Il ciclo delle performance – integrandosi, quindi, con le fasi di programmazione economica e con i sistemi di controllo nonché con gli ambiti sopra richiamati – si inserisce in un più ampio percorso di pianificazione strategica e programmazione pluriennale così articolato:

- a) Pianificazione strategica pluriennale ("Piano Strategico di mandato")
- b) La relazione previsionale e programmatica
- c) Il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio"
- d) Il "Piano triennale di prevenzione della corruzione"
- e) Il "Piano Performance" (così come definito in base all'articolo 38 del ROUS) in raccordo anche con il bilancio preventivo e i relativi allegati
- f) Le fasi di monitoraggio annue da effettuare in coerenza con quelle di assestamento di bilancio
- g) Le fasi di misurazione, valutazione e utilizzo delle leve premianti in rapporto anche con i bilanci d'esercizio
- h) Le fasi di verifica (Relazione sulla Performance): a conclusione del "ciclo della performance" ogni anno entro il mese di giugno, dei risultati ottenuti l'anno precedente dall'ente, dalle unità organizzative e dal personale in rapporto agli obiettivi prefissati, alle attese dell'utenza e degli organi politici.

Ancora più in dettaglio, si è stabilito (art. 38 ROUS) che, a decorrere dall'inizio del 2011, ogni anno entro gennaio viene elaborato il Piano delle performance, in base a quanto è andato delineandosi fra settembre e dicembre dell'anno precedente e in relazione all'impostazione generale delle priorità d'azione e agli obiettivi dell'ente, delle unità organizzative e del management della Camera. Il Piano individua i principali obiettivi, gli indicatori, i risultati attesi e le risorse dedicate della Camera di commercio di Torino sia con riferimento all'anno stesso sia, più in generale, impostando la programmazione su base triennale, coerentemente con i contenuti del Piano strategico di mandato e del "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio".

In applicazione di quanto previsto dall'art. 67, comma 5 lettera b e comma 10 del nuovo CCNL relativo al personale non dirigente del Comparto funzioni Locali per il triennio 2016-2018, sottoscritto in data 21 maggio 2018, il "Piano Performance" individua, altresì, gli obiettivi dell'ente (anche nelle loro declinazioni negli obiettivi del Segretario Generale e della dirigenza) che possono essere anche di mantenimento di risultati positivi già realizzati, il cui conseguimento consentirà a consuntivo di riconoscere eventuali apposite risorse destinate a sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale.

Ecco dunque una rappresentazione del ciclo della performance della Camera di commercio di Torino che evidenzia i tempi e le connessioni fra le varie fasi.



Partendo dal piano strategico pluriennale nel mese di ottobre l'ente predispone la relazione previsionale programmatica; in dicembre di ciascun anno vengono quindi individuati gli obiettivi annuali dell'ente e il relativo budget funzionale e, immediatamente dopo, sono assegnati gli obiettivi al Segretario Generale e ai dirigenti e il budget funzionale. Parallelamente viene approvato il bilancio preventivo con tutti i suoi allegati fra i quali il Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio.

In un secondo momento, nel mese di gennaio, l'ente predispone il Piano della performance e procede pertanto all'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale secondo quanto individuato nel "Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione".

In un ulteriore fase si esegue un'attività da un lato di monitoraggio sugli obiettivi, dall'altro di assestamento del bilancio.

A chiusura dell'anno si procede alla misurazione della performance e, infine, entro giugno dell'anno successivo, viene predisposta la relazione sulla performance in parallelo alla chiusura del bilancio di esercizio; la validazione della relazione consente al personale camerale di accedere agli strumenti premiali.

## **1.2 La Camera di commercio di Torino e la performance**

Le Camere di commercio si muovono da anni secondo uno specifico ciclo di pianificazione strategica (annuale e pluriennale) e programmazione operativa delineato dal DPR n. 254/2005 che include sia la programmazione degli obiettivi sia l'individuazione delle relative risorse economiche.

Dalla lettura integrata del DPR n. 254/2005 e delle previsioni in materia di Piano performance contenute nella riforma Brunetta emerge come il piano costituisca un'integrazione e uno sviluppo di principi e collegamenti già presenti nel decreto, dando però al ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento triennale.

Il raccordo con la programmazione economica è stato rafforzato dalle novità introdotte nell'ordinamento contabile delle Camere di commercio attraverso nuovi documenti di integrazione che portino ad un effettivo percorso di miglioramento della performance.

Ma per l'ente il Piano triennale della performance significa molto di più di un'applicazione attenta di quanto disposto dalla normativa.

In Camera di commercio di Torino, infatti, molti dei temi e dei principi che ispirano il Piano sono già da anni al centro di una rigorosa e attenta applicazione di modelli gestionali e organizzativi orientati alla qualità dei risultati, alla razionalizzazione dei costi e alla continua ricerca dell'efficacia e dell'efficienza di una "macchina organizzativa" che fornisce servizi all'utenza esterna e interna.

Fin dal 2002, dunque, la Camera di commercio di Torino ha tra le sue priorità la programmazione degli obiettivi strategici e operativi, derivanti dagli indirizzi generali degli organi politici; l'assegnazione di obiettivi specifici a tutto il personale; il monitoraggio delle attività, istituzionali o di progetto, e il loro collegamento con la programmazione economico-finanziaria, con i budget assegnati a ciascun dirigente e con le risorse (umane, strumentali, ecc.) disponibili nell'anno a fronte dei vari piani di fabbisogni; e infine, ma non ultima, la valutazione finale delle prestazioni, "performance", dell'ente e delle singole persone.

È in questo ambito che la Camera di commercio di Torino ha adottato da tempo un sistema di gestione e di valutazione, impostato su modelli propri del mondo del lavoro privato per la valorizzazione del merito, della competenza professionale, dell'efficacia organizzativa. Sono stati abbandonati concetti datati come quelli di "mansione" e "carichi di lavoro". Sono stati sviluppati invece sistemi dinamici di costante analisi e sviluppo organizzativo, di mappatura dei processi, dei meccanismi di funzionamento e delle "competenze professionali" (conoscenze, capacità e atteggiamenti) attese e presenti nell'ente. Un sistema che ha fra l'altro permesso a questo ente di rimodellarsi rapidamente al nuovo perimetro delle funzioni camerali così come è stato ridefinito dal decreto legislativo n. 219/2016.

Anche i sistemi di selezione esterna e interna dei dipendenti sono stati modificati per ottimizzare gli investimenti sulle risorse umane. Si sono quindi adottate metodologie di misurazione e valutazione delle competenze e delle potenzialità dei candidati nei concorsi pubblici e nelle selezioni interne, proprio per garantire all'ente di inserire "professionalità" necessarie per il suo ottimale funzionamento.

I sistemi di valutazione delle competenze e delle prestazioni (di ente, di gruppo, individuali) hanno visto un percorso di sviluppo coerente con l'impostazione generale. L'evoluzione del ruolo dirigenziale e manageriale, la responsabilità e l'autonomia dell'ente come datore di lavoro, la ricerca dell'eccellenza e i riconoscimenti alle persone più meritevoli: sono stati tutti elementi adottati proprio grazie alle opportunità offerte dalla nuova normativa e non solo applicati perché "obblighi di legge".

Dunque gli obblighi introdotti dalla riforma (decreto legislativo n. 150/2010) e il presente "Piano della performance" non hanno fatto altro che confermare i principi generali già utilizzati da un decennio circa dalla Camera di commercio di Torino.

A partire dal 2011, la performance viene quindi valutata su tre dimensioni: ente, unità organizzativa e individuo. Per "performance organizzativa dell'ente" si intendono i risultati annuali complessivi della Camera di commercio; per "performance delle unità organizzative" si intendono i risultati raggiunti dalle Aree o unità organizzative nel loro complesso; per "performance individuale" i risultati raggiunti dal singolo rispetto agli obiettivi assegnati (quest'ultima, a partire dal 2018, per i dirigenti si compone per la parte prevalente di obiettivi di natura organizzativa).

Nella misurazione dei dipendenti si tiene dunque conto, secondo modalità e percentuali predefinite nel sistema di valutazione, dei risultati raggiunti dall'ente, dall'area o unità organizzativa di appartenenza e dei risultati individuali.

Parallelamente, si sono sviluppati e si svilupperanno strumenti di programmazione, ma anche di "comunicazione" – e questo Piano ne è un esempio – per far sì che tutti gli utenti possano capire cosa si fa nell'ente, quali obiettivi ci si prefigge ogni anno e quali risorse economiche si investono per lo sviluppo delle imprese e dell'economia torinese. Proprio nell'ottica di consentire la massima trasparenza viene reso pubblico tramite il sito istituzionale, anche il monitoraggio effettuato in corso d'anno sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

Il tutto usando un linguaggio semplice e diretto, con testi abbinati a immagini e schede di sintesi. Un modello più efficace di comunicazione, inserito su un sistema di programmazione e monitoraggio delle attività già adottato da tempo e già previsto – nel caso del sistema "camerale" – da specifiche norme (ad esempio il DPR n. 254/2005).

## Capitolo II

# La Camera di commercio di Torino: storia, valori, funzioni

### 2.1 Chi siamo

La legge di riforma del sistema camerale (legge 219/2016) ha confermato le Camere di commercio quali *"enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono... funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese"* (art. 1 legge 580/1993).

Istituita nel 1825, la Camera di commercio di Torino è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente, Vincenzo Ilotte, e da dieci componenti. La Giunta è eletta da un Consiglio oggi di trentatré membri, espressione delle categorie economiche più rappresentative della provincia: industria, commercio, artigianato, servizi alle imprese, trasporti e spedizioni, agricoltura, turismo, credito, assicurazioni, cooperazione, organizzazioni sindacali, consumatori e ordini professionali.

La struttura amministrativa dell'ente, suddivisa in Aree e in Settori, è guidata dal Segretario Generale, Guido Bolatto, con il supporto dei dirigenti.

### 2.2 Cosa facciamo

La ridefinizione del perimetro delle attività delle Camere operata dalla riforma ha confermato funzioni di interesse generale per le imprese introducendo anche nuovi ambiti di attività.

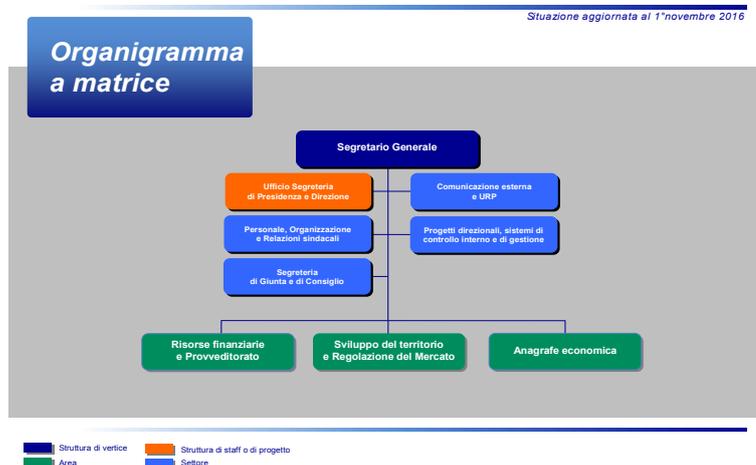
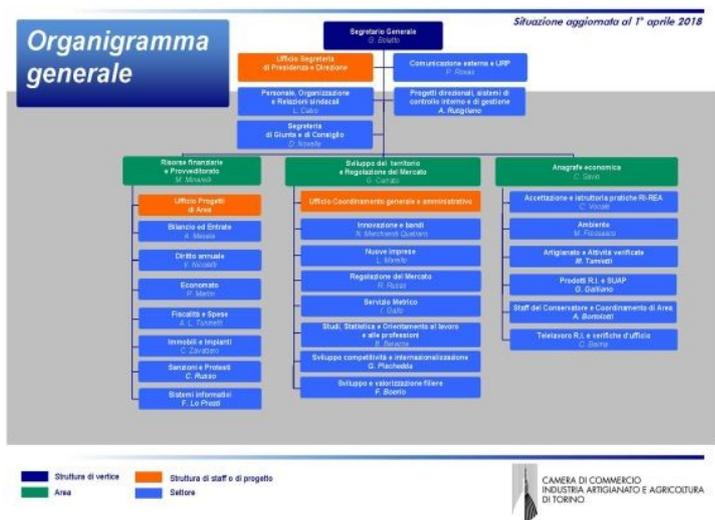
In attesa del decreto ministeriale che dovrà ridefinire i servizi che il sistema camerale è tenuto a offrire su tutto il territorio nazionale in relazione alle funzioni amministrative ed economiche ad esso affidata dalla legge di riforma nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali, le funzioni camerali ad oggi possono essere riassunte come segue.

- Funzioni in tema di semplificazione e trasparenza (fra le quali: gestione del registro imprese, albi ed elenchi; la gestione SUAP e fascicolo elettronico)
- Funzioni in tema di tutela e legalità (fra le quali: metrologia legale; tutela del consumatore; vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; registro protesti)
- Funzioni in tema di internazionalizzazione (fra le quali: servizi di informazione; formazione e diffusione della cultura dell'export; servizi certificativi per l'export)
- Funzioni in tema di digitalizzazione (fra le quali: gestione punti impresa digitale; servizi connessi all'agenda digitale)
- Funzioni in tema di turismo e cultura (fra le quali: iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura)

- Funzioni in tema di orientamento al lavoro e alle professioni (fra le quali: alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro; orientamento; supporto incontro domanda/offerta di lavoro)
- Funzioni in tema di ambiente e sviluppo sostenibile (fra le quali: tenuta albo gestori ambientali e registri in materia ambientale)
- Funzioni in tema di sviluppo e qualificazione aziendale dei prodotti (fra le quali: osservatori economici; iniziative a sostegno dello sviluppo di impresa; qualificazione delle imprese e delle filiere)
- Funzioni nell'abito di altri servizi ad imprese e territorio (fra le quali: valorizzazione del patrimonio camerale; servizi di laboratori; altri servizi in regime di libero mercato).

Le attività vengono svolte attraverso un'organizzazione interna in grado di svilupparsi nel tempo e di adeguarsi non solo ai cambiamenti introdotti dalla normativa ma anche alle novità di una realtà economica e sociale in continua evoluzione. L'organigramma ad oggi prevede, oltre agli uffici di staff al Segretario Generale, tre Aree (unità organizzative), ciascuna con un ufficio di coordinamento. Ogni Area si divide in ulteriori unità per un totale di ventitré settori.

Si riportano qui sotto l'organigramma a matrice e l'organigramma generale.



A fine 2010 l'ente ha inoltre istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), la cui costituzione e le cui funzioni sono state previste dal decreto 150/2009 così come integrate dalla cosiddetta legge Madia (legge 74/2017).

Tale organismo, composto da un solo membro esterno all'ente, non si colloca tecnicamente nell'organigramma, ma svolge funzioni essenziali all'interno del ciclo della performance e in materia di trasparenza; spetta infatti all'OIV l'attività di controllo strategico, di controllo generale sulla qualità e sull'applicazione dei sistemi di valutazione della performance e delle previsioni in materia di trasparenza.

Per l'esercizio di tali attività l'OIV si avvale di una struttura tecnica di supporto individuata a seguito della riorganizzazione, avvenuta nel mese di aprile 2015, nel settore "Progetti direzionali, sistemi di controllo interno e di gestione" con la quale collaborano alcuni componenti della precedente struttura trasversale permanente per le attività in materia di performance e trasparenza.

## 2.3 Le sedi e gli orari



Palazzo Birago di Borgaro, dimora settecentesca progettata dall'architetto Juvarra nel cuore del centro storico di Torino (via Carlo Alberto 16), è stato recentemente restaurato dalla Camera di commercio ed è oggi sede legale dell'ente.

Anche Palazzo Affari, a pochi passi da Palazzo Birago in via San Francesco da Paola 24, è stato oggetto di una profonda ristrutturazione in anni recenti e ospita gran parte degli uffici al pubblico, in locali dedicati all'accoglienza e alle diverse esigenze delle imprese. Gli orari di apertura al pubblico sono in genere dalle 9 alle 12.15 e dalle 14.30 alle 15.45 dal lunedì al giovedì, il venerdì solo al mattino. Alcuni uffici seguono un orario speciale, da verificare sulla pagina dedicata sul sito internet [www.to.camcom.it/orari](http://www.to.camcom.it/orari).

Ultima, ma non meno importante, la "sede virtuale", cioè il sito internet [www.to.camcom.it](http://www.to.camcom.it), in grado di offrire vari servizi on line e dove si possono scaricare modulistica e informazioni sulle attività e le iniziative camerali.

## 2.4 Come operiamo

Tutte le attività sono portate avanti puntando al risultato e alla qualità del servizio, che richiedono alla struttura della Camera di commercio di Torino una continua analisi della propria organizzazione interna e un costante adeguamento per rispondere ai cambiamenti economici e sociali del territorio, oltre che a quelli normativi.

Il D.Lgs. n. 150/2009 ha avviato una profonda fase di innovazione in tutta la pubblica amministrazione con un forte impatto sui sistemi di valutazione e controllo, sulle responsabilità dei dirigenti e di tutto il personale, sulla trasparenza del proprio operato. Un'evoluzione che la Camera di commercio di Torino ha recepito in una logica di continuità, sviluppando ulteriormente iniziative già da tempo avviate in ambito organizzativo, retributivo, valutativo e gestionale.

La Camera di commercio di Torino opera all'interno di un sistema di relazioni consolidato, con istituzioni forti e strutturate non solo a livello locale, ma anche nazionale ed europeo.

Grazie all'efficiente rete informatica che collega tra loro le Camere di commercio italiane, imprese e cittadini dispongono di un accesso immediato ai documenti e ai dati contenuti negli archivi camerali, su tutto il territorio nazionale.

La Camera di commercio di Torino fa parte, inoltre, di reti internazionali per promuovere la ricerca in Europa, per consentire indagini sui brevetti depositati anche in altri Paesi e per informare le imprese su iniziative e bandi europei.



Inoltre l'ente opera da sempre con enti e istituzioni locali, secondo un modello di coordinamento e collaborazione consolidato sul territorio. In particolare con Regione, Provincia e Comuni, la Camera partecipa a progetti per promuovere il turismo anche mediante le eccellenze produttive territoriali; con l'Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL per la semplificazione degli adempimenti d'impresa; con ordini professionali, associazioni di categoria e dei consumatori per favorire la trasparenza del mercato.

La Camera di commercio inoltre si avvale di Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte - Ceipiemonte scpa per rafforzare la presenza delle imprese piemontesi sui mercati esteri, per attrarre investimenti in Piemonte, per promuovere oltre confine l'offerta turistica.

Infine per alcune delle attività, la Camera di commercio di Torino ricorre alle sue due aziende speciali: Torino Incontra, operante principalmente nel settore congressuale e dell'accoglienza e il Laboratorio Chimico che fornisce ad imprese e consumatori analisi, consulenza e formazione su temi ambientali e di sicurezza alimentare e nei luoghi di lavoro.

## Capitolo III

# Identità

### 3.1 L'amministrazione in cifre

In materia assunzioni, il comma 450 della legge di bilancio 2019 ha previsto che a decorrere dal 1° gennaio 2019 le camere di commercio non oggetto di accorpamento, ovvero che abbiano concluso il processo di accorpamento, possono procedere all'assunzione di nuovo personale, nel limite della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente al fine di assicurare l'invarianza degli effetti sui saldi di finanza pubblica.



### 3.2 Mandato e missione

Come illustrato nel paragrafo 2.2 la riforma del sistema camerale ha ridefinito il perimetro delle competenze dello stesso sistema confermando funzioni di interesse generale per le imprese e introducendo nuovi ambiti di attività.

Fra la fine del 2017 e l'inizio del 2018, dunque, con il coordinamento di Unioncamere (che garantisce anche il necessario confronto con Ministeri interessati), il sistema camerale ha analizzato i propri processi alla luce delle funzioni riformate; parallelamente, le Linee strategiche della Camera di commercio di Torino sono state riviste ad inizio 2018 nell'ambito dei nuovi confini delineati dalla riforma.

La pianificazione del ciclo 2019 è stata avviata tendo conto di questo impianto ma ancora in attesa del decreto ministeriale che dovrà ridefinire i servizi che il sistema camerale è tenuto a offrire su tutto il territorio nazionale nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

In questa fase di rinnovamento l'ente ha orientato la propria azione conservando la propria vision ed i propri valori: regole non scritte che ispirano il modo di agire e di comportarsi di tutti coloro che lavorano in Camera di commercio e che non riguardano solo azioni all'interno dell'ente, come la valorizzazione delle persone e il rispetto dell'individuo, ma anche aspetti più generali del lavoro: dall'attenzione alle esigenze dell'utente, alla trasparenza e circolarità della comunicazione, fino alla capacità di guardare al futuro e di innovare.

**I punti di riferimento:  
La vision**



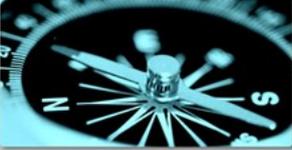
**Una squadra competente per lo sviluppo economico del territorio**

La nostra volontà è essere sempre più punto di riferimento e motore di sviluppo per la realtà socio-economica della nostra provincia, per le esigenze delle imprese e dei consumatori, con efficienza e professionalità, in sinergia con le istanze del territorio.

Lo vogliamo perché siamo una squadra competente, motivata e dinamica.

Un gruppo che garantisce la soddisfazione dei clienti con risposte di qualità e una comunicazione semplice e chiara.

**I punti di riferimento:  
I valori**



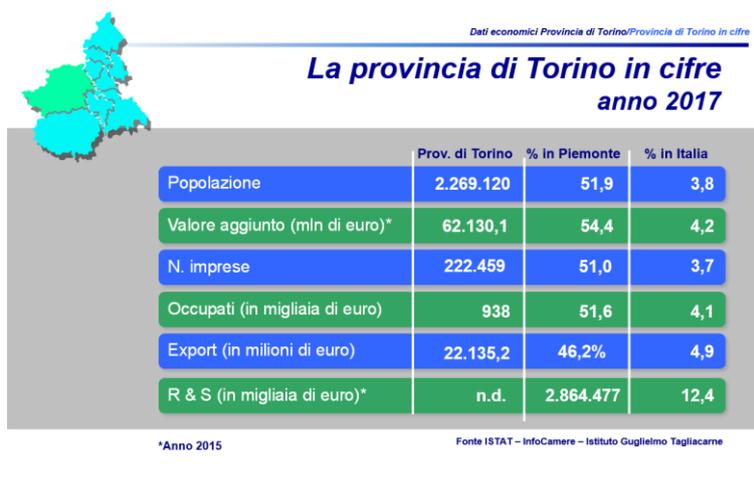
- Attenzione alle esigenze dei nostri interlocutori
- Rispetto del valore del tempo
- Essere squadra
- Valorizzazione delle persone e rispetto dell'individualità
- Trasparenza e circolarità della comunicazione
- Rigore e flessibilità
- Orientamento al futuro e capacità di innovazione
- Sussidiarietà: capacità di integrazione e di non sovrapposizione

## Capitolo IV

# L'analisi del contesto

### 4.1 Analisi del contesto esterno e interno

La provincia di Torino conta oltre 222mila imprese registrate, 938mila occupati e quasi 2,3 milioni di residenti.



### 4.2 I dati consolidati 2017<sup>1</sup>

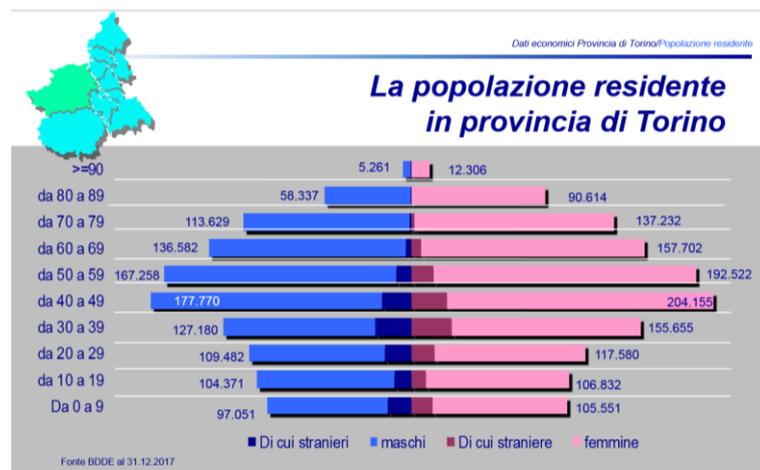
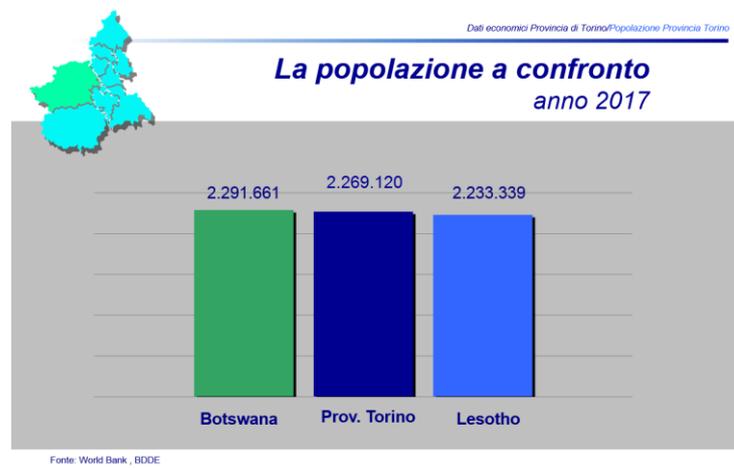
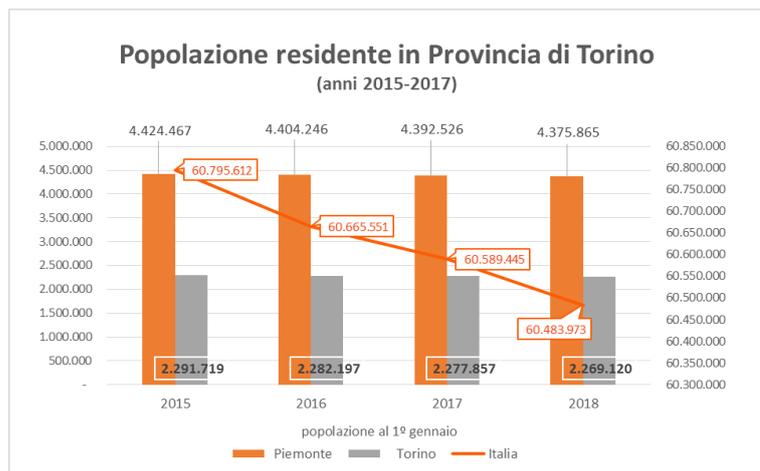
#### Popolazione

La popolazione residente in provincia di Torino a fine 2017 era pari a 2.269.120 abitanti, quasi 9 mila unità in meno rispetto a fine 2016.

In termini relativi nel 2017 la provincia di Torino perde il 3,8 per mille dei residenti, livello identico a quello della regione nel suo complesso. Il decremento della provincia di Torino è più intenso dell'anno precedente.

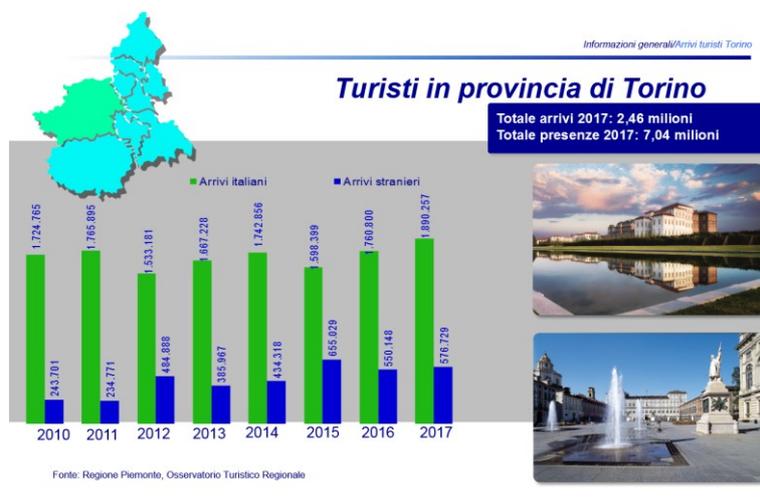
Al contrario, il numero degli stranieri è in aumento: nel 2017 si contano 220.403 stranieri residenti (+0,6%). Gli individui stranieri che trovano residenza nella provincia rappresentano il 9,7% della popolazione complessiva, quota analoga a quella registrate complessivamente in Piemonte.

<sup>1</sup> Ultimi dati annuali disponibili



Il capoluogo di regione e tutto il territorio provinciale confermano, anche nel 2017, la crescente vocazione ad attrarre turisti nazionali e internazionali grazie al connubio di paesaggi naturalistici, importanti location storiche e all'offerta enogastronomica. Dall'anno successivo alle Olimpiadi l'incremento è stato costante: erano state 11.5 milioni nel 2007 e a dieci anni di distanza, nel 2017, la regione ha raggiunto una quota di presenze superiori ai 14 milioni. Gli arrivi totali, in crescita, sono stati circa 5.179.986.

Anche in provincia di Torino le presenze turistiche in hanno registrato un incremento del 3,4% rispetto al 2016, raggiungendo quota 7.046.219. A crescere è stata maggiormente la componente italiana (+4,2%), mentre le presenze di turisti stranieri, seppur invertendo la tendenza degli anni precedenti (nel 2016 erano diminuite del 12,7%), sono aumentate dell'1,3%. Sempre secondo i dati dell'Osservatorio Turistico Regionale, la provincia di Torino ha registrato un incremento negli arrivi (+6,75%), raggiungendo quasi quota 2,5 milioni. Anche in questo caso l'aumento è trainato dal mercato italiano (+7,35%), più che da quello estero (+4,83%).



Nel 2017 la struttura ricettiva del territorio si è arricchita nuove strutture, arrivando a contare 1.918 esercizi alberghieri e non, per un numero complessivo di 69.868 posti letto.

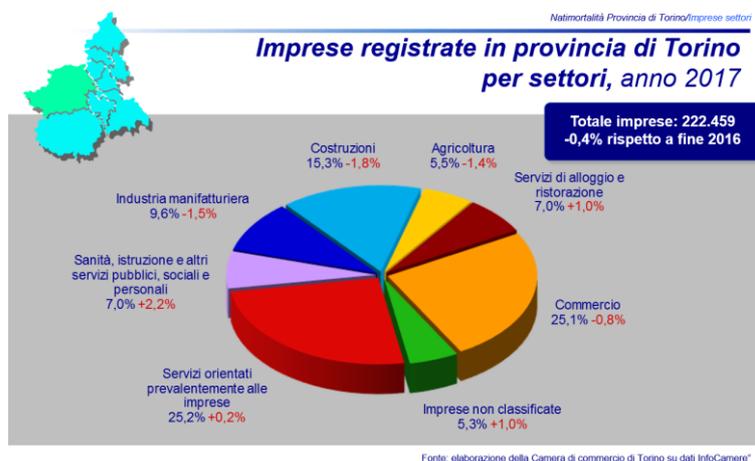
## Le imprese

A fine 2017 le imprese registrate alla Camera di commercio di Torino ammontavano a 222.459 unità (di cui l'85% attive), poco più della metà di quelle piemontesi e poco meno del 4% del totale italiano. Ne consegue che la nostra provincia si situa al 4° posto fra le province italiane per presenza imprenditoriale, dopo Roma, Milano e Napoli.

Quanto alla dinamica del sistema imprenditoriale torinese, risultano nuovamente in calo le iscrizioni (-136), ma anche le cessazioni (-806), entrambe ai valori minimi negli ultimi 10 anni. Al netto delle cancellazioni d'ufficio<sup>2</sup>, anche nel 2017, per il terzo anno consecutivo, le iscrizioni (13.753) hanno di fatto superato le cancellazioni (13.518), determinando un tasso di crescita leggermente positivo per il torinese (+0,11%), superiore al dato piemontese (-0,22%), ma comunque più basso di quello italiano (+0,75%).

A determinare un saldo ancora negativo dello stock (-848 imprese totali), intervengono però le cancellazioni di ufficio, che si effettuano su realtà iscritte al registro imprese, ma inattive da almeno tre anni. Nel 2017 tali cancellazioni sono state ben 1.149, pur risultando anch'esse in calo (erano 1.955 nel 2016). Da notare, tuttavia, che la diminuzione registrata nello stock di imprese (sedi), è compensata dall'aumento delle unità locali (+841 unità rispetto al 2016).

Il 2017 si è chiuso con 222.459 imprese, 848 in meno in un anno, anche se la perdita risulta dimezzata rispetto al 2016, quando si erano perse 1.712 imprese.



La stabilità del tessuto imprenditoriale torinese nel 2017 è sostenuta principalmente dalla buona performance dei servizi alla persona che incrementano la loro consistenza del +2,2% rispetto all'anno precedente. Positive (+1%) anche le attività di alloggio e

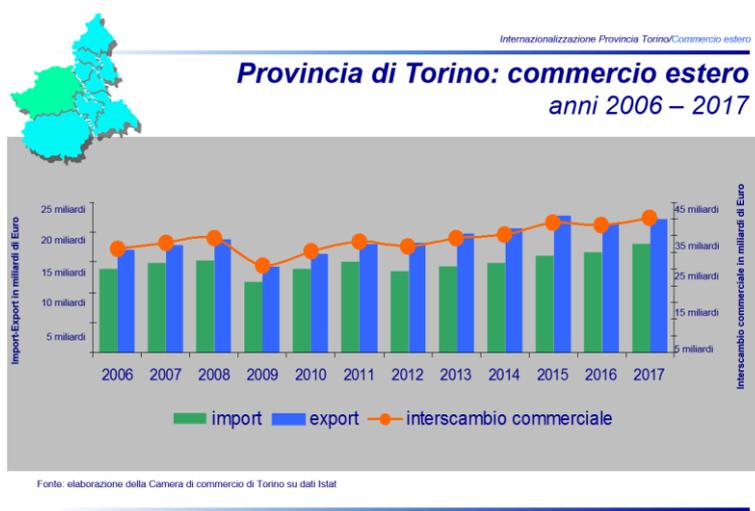
<sup>2</sup> Cancellazioni di ufficio: in applicazione del DPR 247 del 23/07/2004 e successiva circolare n. 3585/C del Ministero delle Attività produttive, le Camere di commercio possono cancellare d'ufficio, a seguito di una serie di verifiche, le imprese registrate non più operative da almeno tre anni.

ristorazione e sostanzialmente stabili i servizi prevalentemente orientati alle imprese (+0,2%). Nel 2017 si assiste in generale ad una contrazione di tutti i restanti settori economici del nostro territorio: sono le costruzioni a evidenziare la flessione più sostenuta (-1,8% rispetto al 2016). A seguire le imprese agricole (-1,4%), l'industria manifatturiera (-1,5%) ed il commercio (-0,8%).

## Gli scambi commerciali

In Piemonte, dal 2005 al 2008, si può osservare una contestuale crescita sia dell'import che dell'export, che si mantiene comunque superiore per valore alle importazioni. Dopo un 2009 in cui si è assistito ad una diminuzione sia dell'export, sia dell'import, tra il 2010 e il 2015 si assiste ad una ripresa del commercio estero regionale.

Nel 2017 le vendite torinesi all'estero (pari a 22,1 miliardi di euro), hanno registrato un incremento del 3,6% rispetto all'anno precedente, dopo la battuta di arresto accusata nel 2016 (-6,2%).



Anche le importazioni (18,1 miliardi di euro), hanno conseguito un aumento pari all'8,1% e di conseguenza il saldo della bilancia commerciale ha subito un peggioramento, scendendo da +4,6 miliardi di euro del 2016 a +4 miliardi di euro. Il risultato torinese appare poi inferiore sia a quello regionale (+7,7%), sia a quello nazionale (+7,4%).

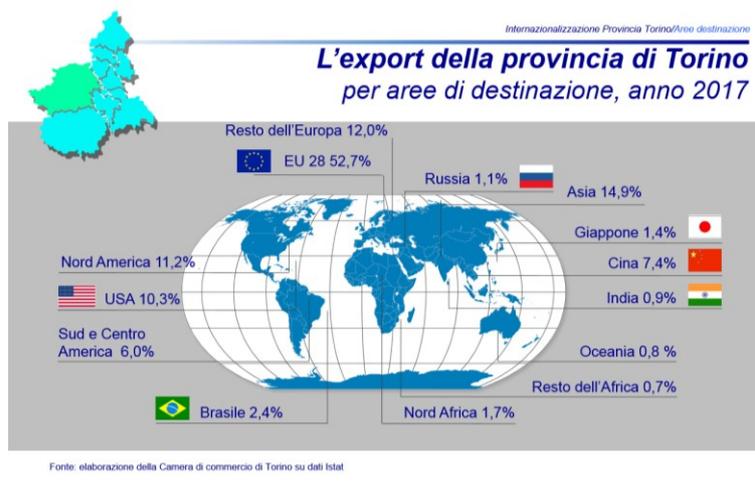
Il ruolo preponderante del commercio estero nel sostenere il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale provinciale emerge chiaramente: Torino infatti è la seconda provincia italiana esportatrice dopo Milano; nella graduatoria dell'import si posiziona al 3° posto, dopo Milano e Roma.

Con il 42% del totale degli acquisti dall'estero, i mezzi di trasporto si confermano la principale voce dell'export torinese anche nel 2017, seguiti dalla meccanica in generale (il 22%) e dai prodotti in metallo (il 6,4%). Rispetto al 2016 i mezzi di trasporto hanno conseguito un incremento delle vendite all'estero al di sotto della media provinciale (+2,4%), a causa della significativa diminuzione ottenuta dal settore aerospaziale (-18,3%), mentre le esportazioni di autoveicoli e di componentistica autoveicolare hanno tenuto (rispettivamente +5,6% e +4,2%). I risultati migliori sono stati conseguiti dai pc e apparecchi elettronici (quasi il +10% e il 3,7% del totale delle esportazioni torinesi) e dai prodotti alimentari e bevande (+9,4% e il 4,2%).



I mezzi di trasporto rappresentano la principale merce acquistata dalla provincia di Torino sui mercati esteri: il peso sulle importazioni totali è del 37,2%, in aumento rispetto al 2016 (+8,8%); al secondo posto le macchine e gli apparecchi n.c.a. (il 13,3%; +9,3%), al terzo i metalli (10,2%; +14,4%). Seguono i computer, apparecchi elettronici e ottici (il 7,4%; +5,9%).

I mercati di sbocco delle merci torinesi rimangono ancora confinati principalmente all'interno dell'Unione Europea dei 28, benché i partner tradizionali della provincia torinese – Francia e UK soprattutto – abbiano visto diminuire la propria quota a favore della "nuova Europa" – ad esempio Polonia. Complessivamente, infatti, il mercato europeo dei 28 assorbe il 52,7% dell'export (nel 2016 il peso era pari al 53,5%). I mercati asiatici acquistano merci torinesi per una quota pari all'14,9% (Cina 7,4%; Giappone 1,4%); il continente nord americano ha un peso del 11,42, con in primis gli Stati Uniti, mentre il Centro e Sud America pesano il 6,0% (con il Brasile al 2,4%).



La maggior parte dell'export torinese è destinato ancora ai tradizionali partner europei: fra questi, la Germania si conferma il principale partner commerciale della provincia di Torino (il 12% del totale), sebbene con una diminuzione nel 2017 del -3% rispetto all'anno precedente. Alle sue spalle, si collocano di nuovo la Francia (l'11% e +2,9% sull'anno precedente) e gli Usa (il 10,3% e +4,2%), mentre la Cina si piazza in quarta posizione con una crescita sorprendente pari al +41% (il 7,4% del totale delle vendite subalpine all'estero). In significativa crescita risulta pure il Messico, che raggiunge la decima posizione (+26% e il 2,5%).

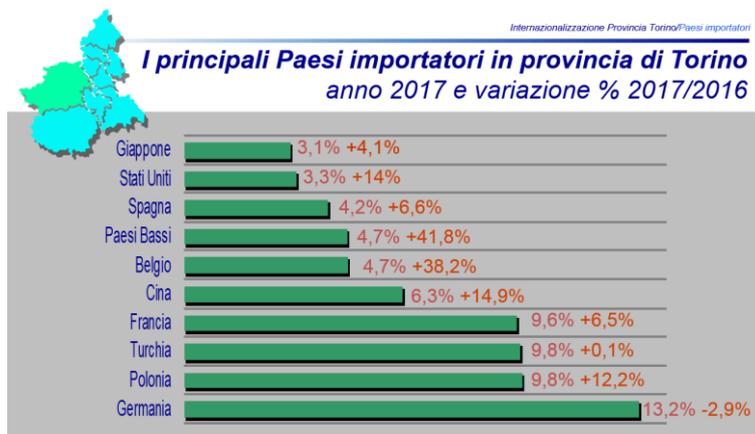
La Turchia (6,6%), divenuta ormai da anni un fondamentale partner commerciale della provincia soprattutto a fronte di un consolidamento dei processi di delocalizzazione produttiva, nel 2017 fa registrare una flessione rispetto all'anno precedente (-4,3%); (5,9%; +2,5%) ed in Spagna (5,9%; +7,9%).



Nel 2017 la Germania (il 13,2% dell'import totale) ha registrato, al contrario di quanto successo nel 2016, una diminuzione del -2,9%.

Diversamente all'anno 2016, in cui in seconda posizione si trovava la Turchia, nel 2017 si posiziona al secondo posto la Polonia (con un peso del 9,8%), che ha manifestato un incremento del +12,2% rispetto all'anno precedente.

In terza posizione troviamo poi la Turchia (9,8%), che è rimasta sostanzialmente stabile rispetto al 2016 (+0,1%).



Fonte: elaborazione della Camera di commercio di Torino su dati Istat

# Obiettivi strategici e programmazione triennale

### ***5.1 Dal piano strategico agli obiettivi***

Nel 2019 i principali impatti sullo scenario interno saranno ancora una volta determinati dal processo di riforma che, come è noto, ha interessato negli ultimi anni le Camere di commercio, introducendo una riduzione graduale del diritto annuale e apportando delle modifiche sostanziali per quel che riguarda le funzioni, l'organizzazione e il finanziamento degli Enti camerali, senza però alterarne la mission che resta sempre quella di "svolgere funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali".

Più recentemente, attraverso il decreto 219/2016, è stata data la possibilità agli enti camerali di aumentare l'importo del diritto annuale fino ad un massimo del 20%, attraverso un complesso iter e disponendo che: "per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalle Camere di commercio, condivisi con le Regioni ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese, il Ministro dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, valutata la rilevanza dell'interesse del programma o del progetto nel quadro delle politiche strategiche nazionali, può autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, della misura del diritto annuale fino a un massimo del venti per cento..".

A tale riguardo sono stati individuati e approvati a livello nazionale due specifici temi, la digitalizzazione delle imprese e il rafforzamento del dialogo tra scuola e mondo del lavoro, mentre per il territorio piemontese si è deciso di puntare sullo sviluppo e sulla promozione del turismo quale leva fondamentale di crescita economica e occupazionale della regione. A fronte di queste importanti novità la Camera di commercio di Torino ha avviato nel 2017 un percorso che ha portato alla rielaborazione del documento programmatico, approvato nella sua versione definitiva con deliberazione del Consiglio camerale n. 3 del 19 febbraio 2018. Il "nuovo" Piano strategico pluriennale, i cui contenuti saranno nuovamente oggetto di revisione nella seconda parte dell'anno in virtù del rinnovo dei vertici politici, si compone di cinque linee ognuna delle quali prende in considerazione le leve strategiche e le relative interconnessioni su cui puntare nei prossimi anni. L'attività dell'ente per i prossimi mesi sarà dunque guidata dalle linee di intervento, indicate nello schema seguente.



Nel preventivo economico del 2019 sono stati inseriti 25,7 milioni di euro di diritto annuale, in linea con quanto già avvenuto in sede di programmazione per l'anno 2018. Tale valore, che continua ad essere la principale entrata dell'ente camerale torinese, è ancora una volta influenzato dall'aumento del 20% approvato dal decreto 219/2016, che ha dato la possibilità agli enti camerali di finanziare programmi e progetti condivisi con le Regioni con lo scopo di promuovere lo sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese. Nello specifico si tratta di progetti approvati il 7 aprile del 2017 con decisione assunta dal Consiglio e che hanno come oggetto il "Punto Impresa Digitale", i "Servizi Orientamento Lavoro-Professioni" e la "Promozione della cultura e del turismo".

## **5.2 Indicatori e modelli di benchmark nel medio periodo**

Negli ultimi anni, all'interno del ciclo di programmazione e rendicontazione, l'ente ha individuato gli indicatori di salute organizzativa e di qualità del servizio nonché assegnato i dieci obiettivi prioritari della Camera di commercio (obiettivi che in base a quanto stabilito dal "Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione" devono essere assegnati entro il 31 dicembre di ciascun anno).

Gli indicatori di salute organizzativa e di qualità del servizio sono stati approvati per la prima volta con deliberazione n. 222 del 29 novembre 2010 e sono rimasti sostanzialmente inalterati fino all'anno dal 2015, quando i target di quelli di tipo economico sono stati rivisti per tener conto della prima tranche di riduzione del diritto annuale imposta dall'art. 28 del decreto legge 90/2014.

Quanto all'anno 2017, considerata l'entrata in vigore della terza tranche del taglio del diritto annuale e l'entrata in vigore della riforma del sistema camerale sotto il profilo della ridefinizione del perimetro delle funzioni, l'ente, in sede di approvazione degli obiettivi annuali, aveva ritenuto opportuno sospendere per l'anno 2017 l'utilizzo di questi indicatori dall'ambito della performance.

A fine 2017, nell'ambito delle modifiche apportate al ROUS per adeguarsi i principi introdotti dalla legge 74/2017 (come illustrato al punto 1.1), è stato anche modificato l'art. 41 in materia di performance organizzativa dell'ente prevedendo che fra gli obiettivi strategici di ciascun anno *"sono sempre presenti specifici obiettivi di salute organizzativa e qualità dei servizi"*.

Gli indicatori di salute organizzativa e di qualità del servizio sono dunque confluiti nella pianificazione strategica annuale dell'ente e sono stati quindi inseriti, così come avvenuto anche nel 2018, tra gli obiettivi del 2019.

## **Dalla performance organizzativa a quella individuale**

### **6.1 I principali obiettivi 2019**

Le linee strategiche si traducono ogni anno in specifici obiettivi per l'ente e, a cascata, per il management e per tutto il personale.

Le tabelle 1 e 2 riportano un dettaglio del collegamento fra linee strategiche/obiettivi dell'ente/obiettivi del Segretario Generale e fra obiettivi del Segretario Generale e obiettivi dei singoli dirigenti.

La tabella 2, inoltre, evidenzia puntualmente i benefici (in termini ad es. di: vantaggi per gli utenti, risparmi organizzativi correlati al miglioramento/mantenimento di un servizio, realizzazione di nuovi servizi, miglioramento di produttività/qualità o risparmi di bilancio) che conseguono al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Ad avvenuta misurazione del raggiungimento degli stessi sarà possibile l'integrazione della componente variabile del fondo decentrato con risorse che consentano:

- un adeguato riconoscimento della maggiore efficienza organizzativa richiesta al personale interno
- un'adeguata gestione incentivante e meritocratica per il riconoscimento della performance organizzativa e individuale, consentendo di proseguire nell'applicazione delle politiche di differenziazione e selettività della premialità già in uso da diversi anni presso la Camera di commercio di Torino

## 6.2 Obiettivi dell'ente e del Segretario Generale - Tabella 1

RIFERIMENTO AL PIANO STRATEGICO	OBIETTIVI ENTE 2019	RISULTATI ATTESI					OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI	
							SEGRETARIO GENERALE	
Linea 1 - <u>Pubblica</u> <u>Amministrazione per le imprese</u>	1. GARANTIRE NEL TEMPO LA SALUTE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE CAMERALE	1.1 <u>Indicatore economico finanziario di rigidità</u> : dato dal rapporto tra gli oneri correnti (al netto degli interventi economici e degli ammortamenti e accantonamenti) e i proventi correnti					1. GARANTIRE NEL TEMPO LA SALUTE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE CAMERALE E FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA DELL'ENTE, IL CONTENIMENTO DEI COSTI E LA TUTELA DELLE ENTRATE  <i>outcome</i> : svolgimento della mission camerale mantenendo l'equilibrio economico dell'ente anche mediante un'adeguata organizzazione interna e politiche contenimento dei costi e tutela delle entrate <i>rif. ob. 1 e 10 ente</i>	<p><b>Azione a:</b> mantenere l'equilibrio economico finanziario dell'ente</p> <p><b>Azione b:</b> mantenere l'indice di equilibrio economico dei proventi correnti</p> <p><b>Azione c:</b> mantenere l'indice gestionale di assenteismo complessivo</p> <p><b>Azione d:</b> monitoraggio costante dei budget al fine di ridurre lo scostamento dei costi consuntivati</p> <p><b>Azione e:</b> revisione degli inventari delle voci di debito per funzionamento, promozione e debiti diversi iscritte a bilancio al fine di consentire una valutazione sull'opportunità di mantenerle o di cancellarle</p> <p><b>Azione f:</b> analisi complessiva delle partecipazioni dell'ente</p> <p><b>Azione g:</b> mantenere l'equilibrio economico dell'AS Laboratorio Chimico e dell'AS Torino Incontra</p> <p><b>Azione h:</b> dare compiuta attuazione a tutti gli istituti previsti dal nuovo CCNL per il personale non dirigente</p> <p><b>Azione i:</b> rinnovo Consiglio camerale per il mandato 2019-2024 secondo quanto previsto dal D.Lgs. 219/2016</p> <p><b>Azione l:</b> revisione strutturale degli applicativi che gestiscono il Registro Imprese per favorire la qualità dei dati e alleggerire le operazioni di istruttoria (1° annualità)</p> <p><b>Azione m:</b> rinnovo gestione archivio camerale</p>
		100%	80%	60%	40%	20%		
		< 80%	<85%	<90%	<95%	<100%		
		1.2 <u>Indicatore di margine dell'equilibrio economico dei proventi correnti</u> : rapporto tra proventi correnti e costi del personale (a tempo indeterminato, determinato e somministrato)						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		>2,8	>2,6	>2,4	>2,2	>2,0		
		1.3 <u>Indice gestionale di assenteismo complessivo</u>						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		<8%	<9%	<10%	<11%	<12%		
		1.4 <u>Rinnovo Consiglio camerale per il mandato 2019-2024 secondo quanto previsto dal D.Lgs. 219/2016: ricezione domande bando, controlli previsti dalla normativa e trasmissione documentazione alla Regione (entro giugno 2019)</u>						
100%	80%	60%	40%	20%				
Giu-19	Lug-19	Set-19	Ott-19	Nov-19				

<p><u>Linea 1 - Pubblica Amministrazione per le imprese</u></p> <p><u>Linea 2 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori</u></p>	<p><b>2. GARANTIRE NEL TEMPO LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI</b></p>	<p>2.1 Percentuale di soddisfazione delle imprese sull'utilità delle risposte erogate dai servizi della Camera di commercio</p>	<p><b>2. GARANTIRE NEL TEMPO LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI</b>  <i>outcome:</i> garantire l'efficienza dell'attività amministrativa dell'ente e dei servizi all'utenza abbreviando i tempi di erogazione e la qualità delle risposte  <i>rif. Ob. 2 ente</i></p>	<p><b>Azione a:</b> monitorare la soddisfazione delle imprese sull'utilità delle risposte erogate dai servizi dell'Area Anagrafe economica (in particolare dal Servizio di assistenza artigiana) e dai servizi dell'Area Sviluppo del territorio e regolazione del mercato (in particolare dal Servizio Proprietà industriale e Servizio Documenti estero)</p> <p><b>Azione b:</b> garantire nel tempo la qualità dei dati di Registri e Albi</p> <p><b>Azione c:</b> monitorare la soddisfazione degli utenti su accessibilità al servizio di prenotazione on line dell'Ufficio CNS</p> <p><b>Azione d:</b> monitorare la soddisfazione delle imprese relativamente al sito istituzionale e alla newsletter</p> <p><b>Azione e:</b> percentuale di soddisfazione dei dipendenti in merito alla semplicità di utilizzo della Intranet rinnovata</p> <p><b>Azione f:</b> garantire il mantenimento dei tempi medi per elaborare le pratiche la cui iscrizione nel Registro imprese ha efficacia costitutiva</p>										
		<p>2.1.1 - Percentuale di soddisfazione delle imprese sull'utilità delle risposte erogate dai servizi dell'Area Anagrafe economica, in particolare dal Servizio di assistenza artigiana</p>												
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥ 70%</td> <td>≥ 60%</td> <td>≥ 55%</td> <td>≥ 50%</td> <td>≥ 40%</td> </tr> </table>			100%	80%	60%	40%	20%	≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%
		100%			80%	60%	40%	20%						
		≥ 70%			≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%						
		<p>2.1.2. - Percentuale di soddisfazione delle imprese in merito all'utilità delle risposte erogate dai servizi dell'Area Sviluppo del territorio e regolazione del mercato, in particolare con il Servizio Proprietà industriale</p>												
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥ 70%</td> <td>≥ 60%</td> <td>≥ 55%</td> <td>≥ 50%</td> <td>≥ 40%</td> </tr> </table>			100%	80%	60%	40%	20%	≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%
		100%			80%	60%	40%	20%						
		≥ 70%			≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%						
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">(Sub 2.1.1 + Sub 2.1.2)/2</td> </tr> </table>			100%	80%	60%	40%	20%	(Sub 2.1.1 + Sub 2.1.2)/2				
100%	80%	60%	40%	20%										
(Sub 2.1.1 + Sub 2.1.2)/2														
<p>2.2 Percentuale di soddisfazione degli utenti in merito all'utilità delle risposte erogate e sui tempi di risposta dei servizi dell'Area Promozione e Sviluppo del territorio, in particolare del Servizio Documenti estero</p>														
<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥ 70%</td> <td>≥ 60%</td> <td>≥ 55%</td> <td>≥ 50%</td> <td>≥ 40%</td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%				
100%	80%	60%	40%	20%										
≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%										
<p>2.3 Percentuale di soddisfazione degli utenti del sito della Camera di commercio e degli iscritti alla newsletter istituzionale</p>														
<p>2.3.1 - Percentuale di soddisfazione degli utenti del sito istituzionale</p>														

		100%	80%	60%	40%	20%		
		≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%		
		2.3.2 - Percentuale di soddisfazione degli utenti iscritti alla newsletter						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%		
		100%	80%	60%	40%	20%		
		(Sub 2.3.1 + Sub 2.3.2)/2						
		2.4 Percentuale di soddisfazione dei dipendenti in merito alla semplicità di utilizzo della Intranet rinnovata						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%		
		2.5 Percentuale di soddisfazione degli utenti su accessibilità al servizio di prenotazione on line dell'Ufficio CNS						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		≥ 70%	≥ 60%	≥ 55%	≥ 50%	≥ 40%		
		2.6 Tempi di evasione delle pratiche Registro imprese con iscrizione ad efficacia costitutiva						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		≤ 2 gg	≤ 2,5 gg	≤ 3 gg	≤ 3,5 gg	≤ 4 gg		

<u>Linea 1 - Pubblica Amministrazione per le imprese</u>	<b>3. ADEGUAMENTO DELL'OPERATIVITÀ DELL'ENTE ALLA NUOVA MAPPATURA DEI SERVIZI CAMERALI</b>	<b>3.1 Prevenzione della corruzione: aggiornamento analisi e strumenti di prevenzione</b>	<b>3. ADEGUAMENTO DELL'OPERATIVITÀ DELL'ENTE ALLA NUOVA MAPPATURA DEI SERVIZI CAMERALI</b> <i>outcome:</i> ridefinizione del portafoglio dei servizi e adeguamenti alle nuove normative <i>rif. Ob. 3 ente</i>	<b>Azione a:</b> potenziare l'utilizzo della piattaforma predisposta da Unioncamere (Kronos) per la rilevazione degli FTE  <b>Azione b:</b> prevenire la corruzione mediante aggiornamento analisi e strumenti di prevenzione  <b>Azione c:</b> individuazione e caricamento di ulteriori informazioni sul trattamento dei dati personali nell'ente finalizzati alla rilevazione del rischio e ad una efficace gestione di tutti gli adempimenti connessi alla privacy										
		<b>3.1.1 - Aggiornamento annuale del piano triennale di prevenzione</b>												
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			100%	80%	60%	40%	20%	SI				
		100%			80%	60%	40%	20%						
		SI												
		<b>3.1.2 - Analisi degli indici di valutazione del rischio, eventuali revisioni e sperimentazione</b>												
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			100%	80%	60%	40%	20%	SI				
		100%			80%	60%	40%	20%						
		SI												
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">(Sub 3.1.1 + Sub 3.1.2)/2</td> </tr> </table>			100%	80%	60%	40%	20%	(Sub 3.1.1 + Sub 3.1.2)/2				
		100%			80%	60%	40%	20%						
		(Sub 3.1.1 + Sub 3.1.2)/2												
		<b>3.2 Potenziare l'utilizzo della piattaforma predisposta da Unioncamere (Kronos) per la rilevazione degli FTE</b>												
		<b>3.2.1 - Rilevazione mensile FTE con periodicità trimestrale e revisione flusso di caricamento</b>												
<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	SI								
100%	80%	60%	40%	20%										
SI														
<b>3.2.2 - Individuazione e caricamento di ulteriori dati per ampliare l'analisi</b>														
<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	SI								
100%	80%	60%	40%	20%										
SI														

		100%	80%	60%	40%	20%		
		(Sub 3.2.1 + Sub 3.2.2)/2						
		3.3 Individuazione e caricamento di ulteriori informazioni sul trattamento dei dati personali nell'ente finalizzati alla rilevazione del rischio ed a una efficace gestione di tutti gli adempimenti connessi alla privacy: implementazione registro e rilevazione rischio trattamenti (entro giugno 2019)						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		Giu-19	Lug-19	Set-19	Ott-19	Nov-19		
<u>Linea 1 - Pubblica Amministrazione per le imprese</u>	4. MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE VIA WEB SU SERVIZI, INIZIATIVE, INFORMAZIONI, DATI	4.1 Aggiornamento di almeno 10 pagine del sito per quadrimestre per ciascuna Area organizzativa secondo check list predefinita e controllo trasmissione del relativo report					4. MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE VIA WEB SU SERVIZI, INIZIATIVE, INFORMAZIONI, DATI <i>outcome:</i> incrementare con il web e i social la conoscenza di attività e servizi della Camera di commercio <i>rif.</i> Ob. 4 ente	<p><b>Azione a:</b> aggiornamento di almeno 10 pagine del sito per quadrimestre per ciascuna Area organizzativa secondo check list predefinita</p> <p><b>Azione b:</b> controllo quadrimestrale a campione di pagine del sito a cura del Settore Comunicazione esterna e Urp su check list predefinita</p> <p><b>Azione c:</b> verificare i principali dati riferiti da Google Analytics, relativi al sito e ai social istituzionali Twitter e Facebook con eventuali proposte di miglioramento</p> <p><b>Azione d:</b> aumentare nell'anno le iscrizioni di nuovi utenti al sito istituzionale</p> <p><b>Azione e:</b> allineare l'organizzazione e le procedure interne delle Aziende speciali a quanto previsto dalla legge in tema di Anticorruzione e Trasparenza</p>
		4.1.1 - Aggiornamento di almeno 10 pagine del sito per quadrimestre per ciascuna Area organizzativa secondo check list predefinita (almeno 80% delle attività previste nelle check list realizzate)						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		≥ 80%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 50%		
		4.1.2 - Controllo trasmissione del relativo report						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		SI						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		(Sub 4.1.1 + Sub 4.1.2)/2						

		<p>4.2 Controllo quadrimestrale a campione di pagine del sito a cura del Settore Comunicazione esterna e Urp su check list predefinita (almeno 80% delle attività previste nelle check list realizzate)</p> <table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥ 80%</td> <td>≥ 70%</td> <td>≥ 65%</td> <td>≥ 60%</td> <td>≥ 50%</td> </tr> </table> <p>4.3 Raccolta e analisi dei principali dati riferiti da Google Analytics, relativi al sito e ai social istituzionali Twitter e Facebook, con eventuali proposte di miglioramento</p>	100%	80%	60%	40%	20%	≥ 80%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 50%		
100%	80%	60%	40%	20%										
≥ 80%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 50%										
		<p>4.3.1 - Tre report quadrimestrali sull'andamento del sito istituzionale realizzati da ogni Area su check-list predefinita</p> <table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	3	2	1				
100%	80%	60%	40%	20%										
3	2	1												
		<p>4.3.2 - Tre report quadrimestrali dei social istituzionali su check-list predefinita, realizzati dal Settore Comunicazione esterna ed Urp</p> <table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	3	2	1				
100%	80%	60%	40%	20%										
3	2	1												
		<p>4.3.3 - Redazione analisi finale dei report sul sito istituzionale e sui social con proposte di miglioramento correlate ai dati dei report 4.3.1 e 4.3.2, realizzata dal Settore Comunicazione esterna ed Urp</p> <table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	SI						
100%	80%	60%	40%	20%										
SI														
		<table border="1"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">(Sub 4.3.1 + Sub 4.3.2 + Sub 4.3.3)/3</td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	(Sub 4.3.1 + Sub 4.3.2 + Sub 4.3.3)/3						
100%	80%	60%	40%	20%										
(Sub 4.3.1 + Sub 4.3.2 + Sub 4.3.3)/3														

		4.4 Aumentare nell'anno il numero delle iscrizioni di nuovi utenti - al sito istituzionale, parametrati ai 13.700 iscritti a fine 2017 (+10%)		
		100%    80%    60%    40%    20%		
		10%    8%    6%    4%    2%		
<u>Linea 2 - Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori</u>	5. SVILUPPARE ATTIVITÀ E SERVIZI INTEGRATI A SOSTEGNO DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI ANCHE ATTRAVERSO L'ANALISI ECONOMICA E STATISTICA	5.1 Produzione di rapporti di ricerca su filiere produttive, indicatori economici e componenti del tessuto imprenditoriale: almeno cinque (entro dicembre 2019)	5. SVILUPPARE ATTIVITÀ E SERVIZI INTEGRATI A SOSTEGNO DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI ANCHE ATTRAVERSO L'ANALISI ECONOMICA E STATISTICA <i>outcome:</i> sostenere l'attività del territorio <i>ref.</i> Ob. 5 ente	<b>Azione a:</b> sviluppare un progetto di supporto all'internazionalizzazione, in un settore rilevante dell'economia del territorio, che coinvolga competenze di più settori camerali (nell'ambito dell'Area Sviluppo del territorio) <b>Azione b:</b> divulgare la conoscenza economica attraverso la realizzazione di rapporti di ricerca <b>Azione c:</b> realizzare iniziative volte alla diffusione dei dati statistici del territorio <b>Azione d:</b> valutare l'introduzione nell'Ente di un sistema CRM sulla base del quale decidere se e come procedere in merito all'individuazione del/i Settore/i su cui sperimentarlo
		100%    80%    60%    40%    20%		
		5    4    3    2    1		
		5.2 Numero di eventi di presentazione predisposti: almeno quattro (entro dicembre 2019)		
		100%    80%    60%    40%    20%		
		4    3    2    1    /		
		5.3 Sviluppare un progetto di supporto all'internazionalizzazione, in un settore rilevante dell'economia del territorio, che coinvolga competenze di più settori camerali (nell'ambito dell'Area Sviluppo del territorio): realizzazione di un'edizione "0" del Progetto		
		100%    80%    60%    40%    20%		
		SI    /    /    /    /		
		5.4 Valutare l'introduzione nell'Ente di un sistema CRM sulla base del quale decidere se e come procedere in merito all'individuazione del/i Settore/i su cui sperimentarlo (entro dicembre 2019)		
100%    80%    60%    40%    20%				
SI    /    /    /    /				

<u>Linea 3 - Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo</u>	<b>6. PROMUOVERE IL SISTEMA TURISTICO TERRITORIALE</b>	6.1 Raggiungimento dei KPI del progetto sull'annualità 2019	100%	80%	60%	40%	20%	<b>6. PROMUOVERE IL SISTEMA TURISTICO TERRITORIALE</b> <i>outcome:</i> valorizzazione del patrimonio culturale del territorio in chiave funzionale allo sviluppo del turismo <i>rif. Ob. 6 ente</i>	<b>Azione a:</b> realizzazione del progetto sul turismo sull'annualità 2019 finanziato con l'incremento del 20% del DA  <b>Azione b:</b> ottimizzare l'impiego delle risorse destinate al progetto  <b>Azione c:</b> realizzare gli interventi oggetto del progetto esecutivo di ristrutturazione del Centro Congressi Torino Incontra  <b>Azione d:</b> completamento restauro palazzo Birago di Borgaro e realizzazione passerella  <b>Azione e:</b> messa a norma palazzo Affari
		≥ 80%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 50%			
		6.2 Costi di progetto (personale, generali e costi esterni) di competenza dell'annualità 2019 rendicontabili sul progetto approvato dal Ministero ≥ 90% dei costi a preventivo							
		100%	80%	60%	40%	20%			
		≥ 90%	≥ 80%	≥ 70%	≥ 60%	≥ 50%			
		6.3 Dare corso alla attività per far realizzare degli interventi oggetto del progetto esecutivo di ristrutturazione del Centro Congressi Torino Incontra							
		6.3.1 Avvio gara direzioni lavori e collaudatore							
		100%	80%	60%	40%	20%			
		Mar-19	Apr-19	Mag-19	Giu-19	Lug-19			
		6.3.2 Aggiudicazione provvisoria (alias: termine lavori commissione)							
		100%	80%	60%	40%	20%			
		Set-19	Ott-19	Nov-19	Dic-19				
		6.3.3 Aggiudicazione definitiva							
		100%	80%	60%	40%	20%			
		Nov-19	Dic-19						
		100%	80%	60%	40%	20%			
(Sub 6.3.1 + Sub 6.3.2 + Sub 6.3.3)/3									

		6.4 Completamento restauro palazzo Birago di Borgaro e realizzazione passerella: progettazione definitiva, progettazione esecutiva, affidamento ed avvio dei lavori di restauro (entro dicembre 2019)		
		100% 80% 60% 40% 20%		
		SI		
		6.5 Messa a norma palazzo Affari e rifacimento impiantistico palazzi Affari e Birago: avvio progettazione dei lavori (entro dicembre 2019)		
		100% 80% 60% 40% 20%		
		SI		
<u>Linea 4 - Orientamento al lavoro e alle professioni</u>	<b>7. PROMUOVERE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO</b>	7.1 Raggiungimento dei KPI del progetto sull'annualità 2019	<b>7. PROMUOVERE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO</b>	<b>Azione a:</b> realizzazione del progetto alternanza sull'annualità 2019 finanziato con l'incremento del 20% del DA
		100% 80% 60% 40% 20%	<i>outcome:</i> aumentare le possibilità di inserimento nel mondo del lavoro	<b>Azione b:</b> ottimizzare l'impiego delle risorse destinate al progetto
		≥ 80% ≥ 70% ≥ 65% ≥ 60% ≥ 50%	<i>rif. Ob. 7 ente</i>	<b>Azione c:</b> rafforzare le iniziative dedicate all'alternanza scuola lavoro anche a livello internazionale
		7.2 Costi di progetto (personale, generali e costi esterni) di competenza dell'annualità 2019 rendicontabili sul progetto approvato dal Ministero ≥ 90% dei costi a preventivo		
		100% 80% 60% 40% 20%		
		≥ 90% ≥ 80% ≥ 70% ≥ 60% ≥ 50%		
		100% 80% 60% 40% 20%		
		≥ 80% ≥ 70% ≥ 65% ≥ 60% ≥ 50%		
		8.2 Costi di progetto (personale, generali e costi esterni) di competenza dell'annualità 2019 rendicontabili sul progetto approvato dal Ministero ≥ 90% dei costi a preventivo		
		100% 80% 60% 40% 20%		
		≥ 90% ≥ 80% ≥ 70% ≥ 60% ≥ 50%		

<p><u>Linea 5 - L'impresa digit@le</u></p>	<p><b>8. PROMUOVERE PRESSO LE IMPRESE L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DIGITALI</b></p>	<p>8.1 Raggiungimento dei KPI del progetto sull'annualità 2019</p> <table border="1" data-bbox="629 343 1301 422"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥ 80%</td> <td>≥ 70%</td> <td>≥ 65%</td> <td>≥ 60%</td> <td>≥ 50%</td> </tr> </table> <p>8.2 Costi di progetto (personale, generali e costi esterni) di competenza dell'annualità 2019 rendicontabili sul progetto approvato dal Ministero ≥ 90% dei costi a preventivo</p> <table border="1" data-bbox="629 662 1301 742"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥ 90%</td> <td>≥ 80%</td> <td>≥ 70%</td> <td>≥ 60%</td> <td>≥ 50%</td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	≥ 80%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 50%	100%	80%	60%	40%	20%	≥ 90%	≥ 80%	≥ 70%	≥ 60%	≥ 50%	<p><b>8 PROMUOVERE L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DIGITALI PRESSO LE IMPRESE E NELL'ENTE COME ELEMENTO DI MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E DI SEMPLIFICAZIONE DEL RAPPORTO CON L'UTENZA</b></p> <p><i>outcome:</i> diffusione degli strumenti digitali presso le imprese e presso l'ente <i>rif. Ob. 8 e 9 di ente</i></p>	<p><b>Azione a:</b> realizzazione del progetto impresa 4.0 sull'annualità 2019 finanziato con l'incremento del 20% del DA</p> <p><b>Azione b:</b> ottimizzare l'impiego delle risorse destinate al progetto</p> <p><b>Azione c:</b> diffondere l'utilizzo di strumenti digitali presso le imprese</p>
100%	80%	60%	40%	20%																				
≥ 80%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 60%	≥ 50%																				
100%	80%	60%	40%	20%																				
≥ 90%	≥ 80%	≥ 70%	≥ 60%	≥ 50%																				
<p><u>Linea 1 - Pubblica Amministrazione per le imprese</u></p>	<p><b>9. DIFFONDERE L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DIGITALI NELL'ENTE COME ELEMENTO DI MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E DI SEMPLIFICAZIONE DEL RAPPORTO CON L'UTENZA</b></p>	<p>9.1 Digitalizzare e dematerializzare i servizi per le imprese con particolare riferimento ai libri d'impresa: avviare il servizio di dematerializzazione dei libri d'impresa attraverso la gestione in modalità telematica del servizio di bollatura dei libri d'impresa: n. contratti sottoscritti=n. richieste pervenute entro nov. 2019</p> <table border="1" data-bbox="629 1005 1301 1085"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>0,9</td> <td>0,8</td> <td>0,7</td> <td>0,6</td> </tr> </table> <p>9.2 Potenziare il Suap camerale, anche al fine di consolidare il fascicolo d'impresa, consolidando le azioni a supporto dei Comuni in delega e le informazioni all'utenza: Numero pratiche gestite nel 2019 &gt; 10% del numero pratiche gestite nel 2018</p> <table border="1" data-bbox="629 1284 1301 1353"> <tr> <td>100%</td> <td>80%</td> <td>60%</td> <td>40%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>≥10%</td> <td>≥8%</td> <td>≥6%</td> <td>≥4%</td> <td>≥2%</td> </tr> </table>	100%	80%	60%	40%	20%	1	0,9	0,8	0,7	0,6	100%	80%	60%	40%	20%	≥10%	≥8%	≥6%	≥4%	≥2%	<p><b>VEDI OBIETTIVO 8</b></p>	
100%	80%	60%	40%	20%																				
1	0,9	0,8	0,7	0,6																				
100%	80%	60%	40%	20%																				
≥10%	≥8%	≥6%	≥4%	≥2%																				

<u>Linea 1 - Pubblica Amministrazione per le imprese</u>	<b>10. FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA DELL'ENTE, IL CONTENIMENTO DEI COSTI E LA TUTELA DELLE ENTRATE</b>	10.1 Revisione strutturale degli applicativi che gestiscono il Registro Imprese per favorire la qualità dei dati e alleggerire le operazioni di istruttoria (1° annualità): migliorare la qualità delle pratiche ricevute attraverso blocchi/controlli automatici e velocizzare il tempo di evasione delle istanze					VEDI OBIETTIVO 1	
		100%	80%	60%	40%	20%		
		SI						
		10.2 Revisione degli inventari delle voci di debito per funzionamento, promozione e debiti diversi iscritte a bilancio al fine di consentire una valutazione sull'opportunità di mantenerle o di cancellarle: debiti pregressi al 31/12/2018 dopo revisione minori uguali alla situazione pre-revisione (entro dicembre 2019)						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		SI						
		10.3 Sottoscrizione contratto ed avvio nuovo servizio di gestione archivio (entro 30 giugno 2019 in assenza di ricorsi TAR)						
		100%	80%	60%	40%	20%		
		Giu-19	Lug-19	Set-19	Ott-19	Nov-19		

### 6.3 Raffronto tra i principali obiettivi e risorse per Aree organizzative - Tabella 2

OBIETTIVI				
SEGRETERIO GENERALE	"ANAGRAFE ECONOMICA"	"RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO"	"SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"	RISULTATI ATTESI E BENEFICI PER L'UTENZA
<p>1. Garantire nel tempo la salute organizzativa dell'ente camerale e favorire il miglioramento dell'efficienza interna dell'ente, il contenimento dei costi e la tutela delle entrate</p> <p><i>outcome:</i> svolgimento della mission camerale mantenendo l'equilibrio economico dell'ente anche mediante un'adeguata organizzazione interna e politiche contenimento dei costi e tutela delle entrate</p> <p>rif. ob. 1 e 10 ente</p>	<p><b>COLLABORARE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI INDIVIDUATI NEGLI OBIETTIVI DI ENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* monitorare i dati relativi all'indice di assenteismo complessivo</li> <li>* supportare la Segreteria di Giunta e Consiglio nelle attività inerenti il rinnovo Consiglio camerale per il mandato 2019-2024 secondo quanto previsto dal D.Lgs. 219/2016</li> <li>* monitorare costantemente il budget assegnato al fine di ridurre lo scostamento dei costi consuntivati</li> <li>* revisione degli inventari delle voci di debito per funzionamento, promozione e debiti diversi iscritte a bilancio al fine di consentire una valutazione sull'opportunità di mantenerle o di cancellarle</li> </ul>			<p>Garantire la governance dell'ente attraverso il rinnovo del Consiglio camerale 2019-2024 secondo la procedura ed i tempi previsti dal D.Lgs 219/2016. Rafforzamento strutturale e consolidamento dello stato di salute dell'ente quale presupposto per assicurare margini di miglioramento e accrescimento dell'efficienza della macchina camerale, attraverso l'efficace allocazione ed utilizzo delle risorse stanziata a budget, il mantenimento/miglioramento dell'equilibrio economico-finanziario-patrimoniale dell'ente e degli indicatori gestionali, ad esempio quelli relativi all'assenteismo, e di bilancio.</p>
	<p>* revisione strutturale degli applicativi che gestiscono il Registro Imprese per favorire la qualità dei dati e alleggerire le operazioni di istruttoria (1° annualità)</p>	<p>* rinnovo gestione archivio camerale</p>		<p>Miglioramento del servizio reso all'utenza, con incremento qualitativo delle pratiche, e dell'efficienza operativa nonché diminuzione dei tempi di evasione delle istanze attraverso la ricerca e l'attuazione di interventi strutturali del supporto informatico che gestisce il Registro Imprese volti ad automatizzare/semplificare parte delle procedure di istruttoria.</p>
	<p><b>GARANTIRE NEL TEMPO LA SALUTE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE CAMERALE, IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* dare compiuta attuazione a tutti gli istituti previsti dal nuovo CCNL per il personale non dirigente</li> </ul>			<p>Attuare le novità introdotte dal CCNL Funzioni Locali 21.5.2018 attraverso l'evoluzione del modello organizzativo e degli strumenti di gestione dell'orario di lavoro nonché dei sistemi di valutazione e incentivazione del personale, al fine di introdurre strumenti di miglioramento delle condizioni di lavoro a beneficio del personale e indirettamente dell'utenza.</p>
		<p>* analisi complessiva delle partecipazioni dell'ente</p>	<p>* mantenere l'equilibrio economico dell'AS Laboratorio Chimico</p>	<p>Monitoraggio dello stato di attuazione del piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie.</p>

OBIETTIVI				
SEGRETARIO GENERALE	"ANAGRAFE ECONOMICA"	"RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO"	"SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"	RISULTATI ATTESI E BENFICI PER L'UTENZA
<p>2. <b>Garantire nel tempo la qualità dei servizi erogati</b>  <i>outcome:</i> garantire l'efficienza dell'attività amministrativa dell'ente e dei servizi all'utenza abbreviando i tempi di erogazione e la qualità delle risposte  <i>rif.</i> Ob. 2 ente</p>	<b>COLLABORARE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI INDIVIDUATI NEGLI OBIETTIVI DI ENTE</b>			<p>Incremento qualitativo dei servizi correlato alla maggiore conoscenza delle esigenze delle imprese/degli utenti, esterni ed interni, ed alla possibilità di attuare continui interventi mirati di miglioramento e adattabilità alla richieste dei soggetti fruitori dei servizi esaminati.</p> <p>In relazione alle risultanze delle valutazioni di <i>customer</i>, infatti, sarà possibile attuare azioni correttive, anche a livello organizzativo interno, per migliorare eventuali aspetti critici percepiti dalle imprese/dagli utenti (es. diverse modalità di prenotazione, maggiore capacità informativa da parte di più personale, maggior chiarezza del testo, ecc.)</p> <p>Possibile conseguimento di risparmi in termini di tempo, per quanto concerne la revisione Intranet e lo sportello CNS, legati alla riduzione della ricerca telefonica delle informazioni ed all'esclusiva gestione degli utenti CNS senza dover più occuparsi della prenotazione degli appuntamenti.</p> <p>Il perseguimento dell'elevata soddisfazione delle imprese e degli utenti, esterni ed interni, richiede un concreto, diretto e prevalente apporto del personale coinvolto nelle attività esaminate.</p>
	<p>* monitorare la soddisfazione delle imprese sull'utilità delle risposte erogate dai servizi dell'Area Anagrafe economica (in particolare dal Servizio di assistenza artigiana)  * garantire il mantenimento dei tempi medi per elaborare le pratiche la cui iscrizione nel Registro imprese ha efficacia costitutiva</p>	<p>* monitorare la soddisfazione degli utenti su accessibilità al servizio di prenotazione on line dell'Ufficio CNS</p>	<p>* monitorare la soddisfazione delle imprese sull'utilità delle risposte erogate dai servizi dell'Area Sviluppo del territorio e regolazione del mercato (in particolare dal Servizio Proprietà industriale e Servizio Documenti estero)</p>	

OBIETTIVI				
SEGRETARIO GENERALE	"ANAGRAFE ECONOMICA"	"RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO"	"SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"	RISULTATI ATTESI E BENFICI PER L'UTENZA
<p>3. Adeguamento dell'operatività dell'ente alla nuova mappatura dei servizi camerali</p> <p><i>outcome:</i> ridefinizione del portafoglio dei servizi e adeguamenti alle nuove normative rif. Ob. 3 ente</p>	<p><b>COLLABORARE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI INDIVIDUATI NEGLI OBIETTIVI DI ENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* prevenire la corruzione mediante aggiornamento analisi e strumenti di prevenzione</li> <li>* potenziare l'utilizzo della piattaforma predisposta da Unioncamere (Kronos) per la rilevazione degli FTE</li> <li>* individuazione e caricamento di ulteriori informazioni sul trattamento dei dati personali nell'ente finalizzati alla rilevazione del rischio e ad una efficace gestione di tutti gli adempimenti connessi alla privacy</li> </ul>			<p>Monitoraggio continuo e implementazione del piano triennale di prevenzione della corruzione, con revisione degli indici di valutazione del rischio, nonché del registro in materia di privacy tramite l'individuazione di ulteriori trattamenti dei dati personali, con particolare attenzione alla sicurezza e alla "normalizzazione" della gestione di tutti gli adempimenti connessi alla privacy.</p> <p>Potenziamento delle attività di rilevazione e analisi del controllo di gestione per processi, attraverso la revisione e razionalizzazione del flusso di caricamento, l'utilizzo dell'apposita piattaforma Kronos per la rilevazione dei <i>Full Time Equivalent</i> e dei costi per processi messa a disposizione da Unioncamere nazionale, la quale garantisce standard di rilevazione e <i>benchmarking</i> di sistema.</p> <p>I risultati di tale analisi che saranno ottenuti tramite la partecipazione diffusa di tutto il personale, consentiranno interventi volti alla riorganizzazione e migliore distribuzione delle attività nonché alla razionalizzazione nell'impiego delle risorse, umane e finanziarie, a disposizione dell'ente.</p>
<p>4. Miglioramento della comunicazione via web su servizi, iniziative, informazioni, dati</p> <p><i>outcome:</i> incrementare con il web e i social la conoscenza di attività e servizi della Camera di commercio rif. Ob. 4 ente</p>	<p><b>COLLABORARE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI INDIVIDUATI NEGLI OBIETTIVI DI ENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* migliorare la comunicazione "web social" anche attraverso la tempestività degli aggiornamenti e la chiarezza dei contenuti del sito internet</li> </ul>			<p>Garantire l'aggiornamento tempestivo, la chiarezza dei contenuti e il controllo periodico a campione delle pagine del sito istituzionale sulla base di <i>check list</i> predefinite e predisposizione report. Si cercherà inoltre di aumentare il numero delle iscrizioni al sito da parte di nuovi utenti.</p> <p>Potenziamento della comunicazione anche tramite i social (Twitter e Facebook) attraverso raccolta e analisi dei principali dati riferiti da Google Analytics, predisposizione report sull'andamento e sui miglioramenti possibili.</p> <p>Il beneficio riscontrabile dagli utenti è la maggiore diffusione delle informazioni e dei nuovi servizi disponibili, subito disponibili e con sempre meno errori, tramite l'accessibilità multicanale e una comunicazione più efficace, interattiva e moderna.</p> <p>Possibile conseguimento di risparmi organizzativi in termini di tempo, anche dal lato utente, legati alla riduzione della ricerca telefonica delle informazioni.</p>
	<p><b>MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE VIA WEB SU SERVIZI, INIZIATIVE, INFORMAZIONI, DATI</b></p>			

OBIETTIVI				
SEGRETARIO GENERALE	"ANAGRAFE ECONOMICA"	"RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO"	"SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"	RISULTATI ATTESI E BENFICI PER L'UTENZA
5. Sviluppare attività e servizi integrati a sostegno delle imprese e dei territori anche attraverso l'analisi economica e statistica <i>outcome:</i> sostenere l'attività del territorio <i>rif.</i> Ob. 5 ente	<b>COLLABORARE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI INDIVIDUATI NEGLI OBIETTIVI DI ENTE</b>			Realizzazione di un nuovo progetto di supporto all'internalizzazione con il coinvolgimento trasversale delle competenze di diversi settori dell'Area Sviluppo del territorio, che garantirà agli utenti maggiori opportunità di contatto con operatori dei mercati target. Effettuare le analisi necessarie al fine di introdurre, in via sperimentale, un sistema <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) nell'ambito di un settore appositamente individuato. Il CRM rappresenta un nuovo metodo di lavoro e di gestione dei processi, che attraverso il conseguimento dell'efficienza organizzativa permette di perseguire le finalità dell'ente garantendo al contempo un elevato livello di customer satisfaction. Il CRM stabilisce un nuovo approccio che pone l'utente al centro dell'attenzione, attraverso il quale vengono individuati e gestiti i profili di utenti acquisiti e potenziali, così da mettere a punto attività e strategie in grado di soddisfare le loro esigenze ed aspettative. Tale risultato sarà ottenuto tramite la costruzione di un archivio standardizzato che rappresenti in modo strutturato e profilato tutti gli interlocutori dell'ente (raccolgendo e integrando le informazioni sugli utenti presenti su diversi archivi) nonché di un portafoglio di servizi strettamente correlato con le esigenze anche potenziali dell'utenza. I miglioramenti perseguiti sono pertanto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• incremento di tipo quantitativo e qualitativo dei servizi mediante l'attivazione di un nuovo servizio di assistenza individuale dell'utente a 360°, la gestione di campagne promozionali e una comunicazione mirata su servizi/eventi di interesse, che determinano una maggiore utilità ed efficacia percepita dei servizi camerati da parte dell'utente</li> <li>• revisione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro dell'ente nel suo complesso riguardanti le interazioni con l'utenza.</li> </ul> A supporto di tali iniziative sarà fondamentale la conoscenza e l'analisi del contesto esterno, ottenuta continuando a realizzare e diffondere le analisi economiche e statistiche nonché puntuali rapporti di ricerca. Con la realizzazione di tali obiettivi si determina un maggior impegno del personale, e quindi un incremento della produttività, chiamato a garantire il mantenimento dei livelli di servizio già raggiunti, pur persistendo la carenza di personale, nonché l'introito di somme a titolo di rimborso spese derivanti da convenzioni/progetti con soggetti terzi.
			<ul style="list-style-type: none"> <li>* divulgare la conoscenza economica attraverso la realizzazione di rapporti di ricerca</li> <li>* realizzare iniziative volte alla diffusione dei dati statistici del territorio</li> <li>* sviluppare un progetto di supporto all'internazionalizzazione, in un settore rilevante dell'economia del territorio, che coinvolga competenze di più settori camerati (nell'ambito dell'Area Sviluppo del territorio)</li> <li>* valutare l'introduzione nell'Ente di un sistema CRM sulla base del quale decidere se e come procedere in merito all'individuazione del/i Settore/i su cui sperimentarlo</li> </ul>	

OBIETTIVI				
SEGRETARIO GENERALE	"ANAGRAFE ECONOMICA"	"RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO"	"SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"	RISULTATI ATTESI E BENFICI PER L'UTENZA
<p>6. Promuovere il sistema turistico territoriale <i>outcome:</i> valorizzazione del patrimonio culturale del territorio in chiave funzionale allo sviluppo del turismo <i>rif. Ob. 6 ente</i></p> <p>7. Promuovere l'alternanza scuola-lavoro <i>outcome:</i> aumentare le possibilità di inserimento nel mondo del lavoro <i>rif. Ob. 7 ente</i></p> <p>8. Promuovere l'utilizzo degli strumenti digitali presso le imprese e nell'ente come elemento di miglioramento dell'efficienza interna e di semplificazione del rapporto con l'utenza <i>outcome:</i> diffusione degli strumenti digitali presso le imprese e presso l'ente <i>rif. Ob. 8 e 9 di ente</i></p>	<b>COLLABORARE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI INDIVIDUATI NEGLI OBIETTIVI DI ENTE</b>			<p>Dare continuità ai progetti pluriennali già avviati in materia di turismo, alternanza scuola lavoro e impresa digitale, portando avanti quanto previsto per l'annualità 2019 e ottimizzando le risorse destinate in termini di personale, spese generali, costi esterni e voucher.</p> <p>I benefici ottenuti tramite tali progetti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incremento dell'attrattività turistica del territorio con ricadute positive dirette e indirette per l'economia locale, soprattutto per la filiera turistico ricettiva</li> <li>• agevolazione nell'incontro domanda-offerta di percorsi di alternanza e supporto nell'individuazione di figure professionali e dei relativi percorsi formativi il più possibile in linea con le esigenze delle imprese</li> <li>• attivazione del <i>Mentoring digitale</i> con lo scopo di valutare la maturità digitale e offrire piani di assistenza e intervento individuali</li> <li>• migliore concentrazione delle risorse e incremento dell'efficacia e dell'utilità percepita dalle imprese relativamente a servizi erogati su tematiche strategiche di estrema attualità</li> <li>• copertura dei costi interni tramite il finanziamento ottenuto dall'incremento del 20% del Diritto Annuale</li> </ul>
	* collaborare con gli altri dirigenti alla realizzazione dei progetti (annualità 2019): turismo, alternanza, progetto impresa 4.0 (finanziato con l'incremento del 20% del DA), ottimizzando l'impiego delle risorse		* realizzare i progetti "turismo", "alternanza" e "impresa 4.0" sull'annualità 2019 finanziati con l'incremento del 20% del DA, collaborando con gli altri dirigenti per ottimizzare l'impiego delle risorse	
	* diffondere l'utilizzo di strumenti digitali presso le imprese	* proseguire nell'attività di valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'ente		<p>Gestione in modalità telematica del servizio di bollatura dei libri d'impresa, con evidenti vantaggi per l'utenza, che non dovrà più recarsi presso gli uffici dell'ente, e comportante per il personale dedicato un maggior impegno lavorativo legato alla necessità di una preparazione specifica nonché al fatto che inizialmente tale attività verrebbe ad aggiungersi a quella di bollatura tradizionale.</p> <p>Potenziamento del SUAP camerale con incremento delle pratiche ad invarianza di personale dedicato, anche al fine di consolidare il fascicolo d'impresa, implementando le azioni a supporto dei Comuni in delega. Gli immobili dell'ente saranno oggetto di interventi di valorizzazione e conservazione tramite il completamento del restauro di Palazzo Birago, l'adeguamento impiantistico del Centro Congressi e interventi di messa a norma dell'ex Borsa Valori.</p>
	<b>PROMUOVERE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO</b>			<p>Potenziare la diffusione dell'alternanza scuola-lavoro anche a livello internazionale, progettando dei tirocini estivi all'estero per studenti.</p>
		* rafforzare le iniziative dedicate all'alternanza scuola lavoro anche a livello internazionale		



OBIETTIVI				
SEGRETERIO GENERALE	"ANAGRAFE ECONOMICA"	"RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO"	"SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"	RISULTATI ATTESI E BENFICI PER L'UTENZA
	<b>GARANTIRE NEL TEMPO LA SALUTE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE CAMERALE, IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI</b>			<p>A supporto delle imprese che operano in campo ambientale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mantenere costantemente aggiornata la banca dati dell'Albo Gestori Ambientali attraverso l'avvio dei procedimenti d'ufficio per l'aggiornamento dell'anagrafica e del parco veicolare delle imprese</li> <li>• gestire le sessioni di esame abilitativo per i Responsabili Tecnici mantenendo gli standard qualitativi conseguiti nel 2018 (anno di avvio e sperimentazione) e realizzando maggiori introiti per l'ente che non devono essere riversati all'Albo.</li> </ul> <p>Garantire la qualità e l'attualità dei dati del Registro Imprese attraverso l'aggiornamento continuo e tempestivo, nonché attraverso la predisposizione di istanze al Giudice del Registro e di provvedimenti del Conservatore finalizzati a correggere tutte le anomalie riscontrate.</p> <p>Adeguamento normativo con modulistica unica aggiornata in materia di SCIA, per la quale, terminata la fase sperimentale degli ultimi mesi del 2018, occorre definire il nuovo regime amministrativo, con revisione delle procedure interne, recependo tutte le modifiche derivanti dal D.Lgs 222/2016 in atti normativi e/o gestionali.</p> <p>Riduzione a sei mesi dei tempi di emissione delle ordinanze ottenuta creando un doppio binario nella gestione dei verbali di accertamento fondato sia sull'attuale ordine cronologico che sul merito dell'istruttoria da svolgere (audizione, richiesta di controdeduzioni che sono più agevoli e più efficaci se effettuate in tempi ravvicinati rispetto all'emissione del verbale).</p> <p>Attivazione di un nuovo servizio per l'utenza di Ticket On Line, in sostituzione dell'attuale sistema di smaltimento code ormai tecnologicamente obsoleto, che consentirà all'utenza di prendere in anticipo il ticket via APP su Smartphone.</p> <p>Razionalizzazione dei servizi forniti dal Servizio metrico, a seguito del DM 93/2017, con conseguenti risparmi organizzativi, mediante la definizione del regolamento univoco, su scala nazionale, per l'esecuzione su richiesta dei controlli in contraddittorio di uno strumento di misura, in grado di garantire inoltre uniformità di comportamento e procedurale su scala nazionale.</p> <p>La realizzazione di tali obiettivi richiede un concreto, diretto e prevalente apporto del personale dell'ente e consentirà di erogare servizi aggiuntivi/innovativi rispetto a quelli ordinari e di qualità a beneficio delle imprese e degli utenti nonché conseguire risparmi di bilancio/organizzativi ovvero maggiori introiti per l'ente.</p>
	<p>* proseguire le attività a supporto delle imprese che operano in campo ambientale e garantire nel tempo la qualità dei dati di Registri e Albi</p> <p>* velocizzare le operazioni di chiusura dei procedimenti che terminano con il rigetto dell'istanza</p> <p>* portare a regime le modifiche introdotte in materia di SCIA dal d.lg.vo 222/2016</p>	<p>* ottimizzazione della gestione dei verbali di accertamento al fine di svolgere un'azione più efficace sia sotto il profilo dell'istruttoria sia sotto quello della tempistica</p> <p>* rifacimento sistema di smaltimento code con l'introduzione di servizio di Ticket On line</p>	<p>* definire i nuovi servizi del Servizio metrico, in considerazione dell'entrata in vigore del D.M. 93/2017</p>	

<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>OBETTIVI AREA "RISORSE FINAZIARIE E PROVVEDITORATO"</b>	<b>OBIETTIVI AREA "SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO"</b>	<b>OBIETTIVI AREA "ANAGRAFE ECONOMICA"</b>
ATTIVITÀ ISTITUZIONALE*	ATTIVITÀ ISTITUZIONALE*	ATTIVITÀ ISTITUZIONALE*	ATTIVITÀ ISTITUZIONALE*
<p>Il Segretario Generale, direttamente, invece, oltre al governo delle strategie gestionali ed al coordinamento dei dirigenti responsabili delle principali aree:</p> <p>* presidia le attività a supporto degli organi istituzionali (Giunta e Consiglio)</p> <p>* gestisce l'ufficio della Segreteria di Presidenza e Direzione</p> <p>* gestisce le partecipazioni dell'ente</p> <p>* definisce e gestisce processi di selezione, sviluppo professionale ed organizzativo, formazione, valutazione, comunicazione interna</p> <p>* gestisce le risorse umane svolgendo attività di controllo e di riscontro della corretta fruizione degli istituti giuridici riguardanti le diverse tipologie di assenze del personale</p> <p>* gestisce i trattamenti pensionistici dei dipendenti dell'ente</p> <p>* monitora il modello organizzativo dell'ente e ne mappa i processi, individuando eventuali criticità e mettendo in atto interventi organizzativi volti ad un costante miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e operativa degli uffici</p> <p>* contribuisce alla definizione di procedure condivise uniformi</p> <p>* gestisce le relazioni sindacali</p> <p>* fornisce il supporto per una efficiente ed efficace pianificazione strategica attraverso un sistema di reporting in grado di garantire tempestivamente la conoscenza dei dati gestionali</p> <p>* sovrintende alle attività connesse alla predisposizione del programma pluriennale, del Piano e della Relazione delle performance, del Piano di prevenzione della corruzione e dell'allegato Programma triennale della Trasparenza nonché a tutte le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza ed integrità all'interno dell'ente</p> <p>* supporta l'OIV nell'esercizio delle sue funzioni e compiti</p> <p>* gestisce l'audit interno</p> <p>* fornisce un supporto legale alle strutture dell'ente e garantisce un costante aggiornamento sulle normative di impatto trasversale sull'ente</p> <p>* cura le relazioni con il pubblico e gestisce l'attività di orientamento sui servizi camerali</p> <p>* garantisce lo sviluppo di politiche di comunicazione "integrata" verso gli stakeholder camerali - anche attraverso il portale internet dell'ente - curando inoltre la promozione di eventi e progetti nonché tutte informazioni dirette alle imprese ed ai consumatori</p> <p>* gestisce la comunicazione istituzionale dell'ente curandone l'immagine verso l'esterno dedicandosi inoltre alla relazione con i media nell'ambito dell'attività di ufficio stampa</p>	<p>Assicura la pianificazione, gestione e monitoraggio delle attività finanziarie, anche di carattere straordinario, correlate al ciclo attivo e passivo della gestione economico-finanziaria dell'ente.</p> <p>Provvede alla gestione del servizio di cassa e dei flussi di tesoreria.</p> <p>Assiste il Collegio dei Revisori dei Conti a supporto nell'esercizio delle loro funzioni e compiti.</p> <p>Assicura l'assolvimento degli adempimenti fiscali.</p> <p>Presidia il servizio di economato e provveditorato e definisce criteri, procedure e schemi di contratto standard in linea con gli aggiornamenti normativi e giurisprudenziali da diffondere tempestivamente in tutto l'ente</p> <p>Fornisce collaborazione e supporto a tutti i Settori dell'ente in ciascuna delle fasi in cui si articolano le varie procedure di acquisto.</p> <p>Presidia le attività di gestione del patrimonio mobiliare e del patrimonio immobiliare compresa la gestione ordinaria e straordinaria degli impianti e degli immobili e loro acquisizione e dismissione.</p> <p>Sovrintende ed attiva gli interventi necessari per garantire l'applicazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro anche su indicazione del D.L.</p> <p>Provvede alle attività connesse alla gestione dei flussi documentali presidiando il protocollo e gli archivi.</p> <p>Presidia il governo dei processi relativi al trattamento retributivo e di fine servizio dei dipendenti dell'ente.</p> <p>Garantisce la corretta gestione di tutte le fasi connesse all'amministrazione degli introiti del diritto annuale nonché al relativo contenzioso (anche con l'eventuale predisposizione dei ruoli esattoriali).</p> <p>Cura il processo di gestione e sviluppo del sistema informatico e dell'informatizzazione dei servizi dell'ente assicurando elevati standard qualitativi e di sicurezza.</p> <p>Provvede alla tenuta del Registro Informatico dei protesti.</p> <p>Esercita l'attività sanzionatoria nei casi previsti dalla legge in tema di tutela del consumatore nonché al relativo contenzioso.</p> <p>Fornisce agli utenti i certificati di firma digitale e Carta Nazionale dei servizi.</p>	<p>Cura la realizzazione di progetti ed eventi a supporto e per lo sviluppo dei settori economici e del sistema delle imprese; in particolare con iniziative legate alla valorizzazione dei beni prodotti e dei servizi erogati dalle imprese, al trasferimento tecnologico, al supporto alle nuove imprese, alla costituzione di Reti di impresa, nonché allo sviluppo e alla crescita del capitale umano delle imprese stesse. Sostiene la competitività e lo sviluppo delle imprese torinesi, offrendo servizi e strumenti per l'internazionalizzazione. Rafforza la capacità del sistema torinese di attrarre investimenti e risorse dall'estero, promuovendo le opportunità e le eccellenze del territorio e facilitando i processi di insediamento delle aziende straniere in Piemonte. Favorisce l'evoluzione del sistema produttivo mediante lo studio e la ricerca di nuovi strumenti finanziari di sostegno al sistema imprenditoriale anche attraverso la collaborazione in progetti con altri attori pubblici o privati e la partecipazione dell'ente a progetti finanziati dall'Unione europea o altri soggetti terzi.</p> <p>Cura e coordina l'attività di studio e ricerca su tematiche dei diversi settori economici e su specifico interesse dell'ente.</p> <p>Elabora e diffonde informazioni di carattere economico statistico anche in collaborazione con istituzioni locali finalizzati ad aumentare la conoscenza dell'economia del territorio da parte delle imprese e delle istituzioni.</p> <p>Gestisce la biblioteca di conservazione.</p> <p>Realizza e diffonde forme di risoluzione alternativa delle controversie civili e commerciali.</p> <p>Garantisce la correttezza dei rapporti commerciali e la diffusione di un consumo consapevole attraverso la promozione di contratti tipo e clause modello, l'organizzazione di tavoli di confronto, la raccolta degli usi, gli sportelli tematici e le guide informative.</p> <p>Tutela la proprietà intellettuale e ne diffonde la cultura.</p> <p>Garantisce la correttezza delle transazioni commerciali sia gestendo osservatori e accertamenti di listini e prezzi, in specifici ambiti settoriali, curandone la relativa divulgazione sia attraverso le verificazioni degli strumenti di misura, le ispezioni e la vigilanza metrologica e sui prodotti.</p> <p>Organizza le attività connesse agli esami abilitanti, promuove la vigilanza sui mediatori immobiliari, assiste le imprese per i concorsi a premio.</p> <p>Gestisce gli adempimenti connessi alla tenuta del Registro dei Gas Fluorurati, Registro AEE, Pile e Accumulatori, MUD, SISTRI.</p> <p>Svolge attività di formazione e aggiornamento alle imprese su temi inerenti la legislazione ambientale.</p> <p>Fornisce alle imprese il supporto certificativo-documentale necessario per operare con l'estero.</p>	<p>Presidia le attività connesse alla tenuta del Registro delle Imprese e quelle delegate relative all'annotazione delle imprese artigiane.</p> <p>Ha un ruolo centrale per gli adempimenti correlati alla Comunicazione Unica ed allo Sportello Unico telematico delle Attività Produttive.</p> <p>L'Area presidia le attività di front-office correlate al rilascio di certificazioni, visure e quanto altro derivante dalla tenuta del Registro Imprese, Albo Imprese Artigiane e REA, provvede alla vidimazione dei libri contabili.</p> <p>Cura tutti gli adempimenti relativi alla tenuta della Sezione Regionale dell'Albo gestori rifiuti per conto del Ministero dell'Ambiente.</p> <p>Applica le sanzioni R.I. e R.E.A. nei casi previsti dalla legge.</p>
2.859.018,00	33.034.698,00	6.366.812,00	1.015.192,00

#### **6.4 Le principali attività istituzionali nel modello organizzativo**

Ai sensi dell'articolo 13 del D.Lgs 33/2013, le amministrazioni pubblicano e aggiornano le informazioni e i dati concernenti l'articolazione degli uffici, le competenze, le risorse a disposizione e i nomi dei dirigenti responsabili.

Negli schemi seguenti sono illustrate le principali attività svolte dalla Camera di commercio di Torino.

La suddivisione in settori di ognuna delle singole aree in cui è costituito l'ente camerale e l'organizzazione degli uffici in staff alla Direzione sono illustrati e costantemente aggiornati sulla pagina del sito web istituzionale <http://www.to.camcom.it/articolazione-degli-uffici>.

## DIREZIONE GENERALE

### Attività di staff al Segretario generale

Il Segretario Generale, direttamente, oltre al governo delle strategie gestionali e al coordinamento dei dirigenti responsabili delle principali Aree:

- presidia le attività a supporto degli organi istituzionali (Giunta e Consiglio)
- gestisce l'ufficio della Segreteria di Presidenza e Direzione
- gestisce le partecipazioni dell'ente
- definisce e gestisce processi di selezione, sviluppo professionale e organizzativo, formazione, valutazione, comunicazione interna
- gestisce le risorse umane svolgendo attività di controllo e riscontro della corretta fruizione degli istituti giuridici riguardanti le diverse tipologie di assenze del personale
- gestisce i trattamenti pensionistici dei dipendenti dell'ente
- monitora il modello organizzativo dell'ente e ne mappa i processi, individuando eventuali criticità e mettendo in atto interventi organizzativi volti ad un costante miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza gestionale e operativa degli uffici
- contribuisce alla definizione di procedure condivise uniformi
- gestisce le relazioni sindacali
- fornisce il supporto per una efficiente ed efficace pianificazione strategica attraverso un sistema di reporting in grado di garantire tempestivamente la conoscenza dei dati gestionali
- sovrintende alle attività connesse alla predisposizione del programma pluriennale, del Piano e della Relazione delle performance, del Piano di prevenzione della corruzione e del Programma triennale della Trasparenza nonché a tutte le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza ed integrità all'interno dell'ente
- supporta l'OIV nell'esercizio delle sue funzioni e compiti
- gestisce l'audit interno
- fornisce un supporto legale alle strutture dell'ente e garantisce un costante aggiornamento sulle normative di impatto trasversale sull'ente
- cura le relazioni con il pubblico e gestisce l'attività di orientamento sui servizi camerali
- garantisce lo sviluppo di politiche di comunicazione "integrata" verso gli stakeholder camerali - anche attraverso il portale internet dell'ente - curando inoltre la promozione di eventi e progetti nonché tutte le informazioni dirette alle imprese ed ai consumatori
- gestisce la comunicazione istituzionale dell'ente curandone l'immagine verso l'esterno dedicandosi inoltre alla relazione con i media nell'ambito dell'attività di ufficio stampa

## **AREA RISORSE FINANZIARIE E PROVVEDITORATO**

Perché l'Area? LA "MISSION"

Assicura la pianificazione, gestione e monitoraggio delle attività finanziarie, anche di carattere straordinario, correlate al ciclo attivo e passivo della gestione economico-finanziaria dell'ente. Provvede alla gestione del servizio di cassa e dei flussi di tesoreria. Assiste il Collegio dei Revisori dei Conti a supporto nell'esercizio delle loro funzioni e compiti. Assicura l'assolvimento degli adempimenti fiscali. Presidia il servizio di economato e provveditorato e definisce criteri, procedure e schemi di contratto standard in linea con gli aggiornamenti normativi e giurisprudenziali da diffondere tempestivamente in tutto l'ente. Fornisce collaborazione e supporto a tutti i Settori dell'ente in ciascuna delle fasi in cui si articolano le varie procedure di acquisto. Presidia le attività di gestione del patrimonio mobiliare e del patrimonio immobiliare compresa la gestione ordinaria e straordinaria degli impianti e degli immobili e loro acquisizione e dismissione. Sovrintende ed attiva gli interventi necessari per garantire l'applicazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro anche su indicazione del D.L. Provvede alle attività connesse alla gestione dei flussi documentali presidiando il protocollo e gli archivi. Presidia il governo dei processi relativi al trattamento retributivo e di fine servizio dei dipendenti dell'ente. Garantisce la corretta gestione di tutte le fasi connesse all'amministrazione degli introiti del diritto annuale nonché al relativo contenzioso (anche con l'eventuale predisposizione dei ruoli esattoriali). Cura il processo di gestione e sviluppo del sistema informatico e dell'informatizzazione dei servizi dell'ente assicurando elevati standard qualitativi e di sicurezza. Provvede alla tenuta del Registro Informatico dei protesti. Esercita l'attività sanzionatoria nei casi previsti dalla legge in tema di tutela del consumatore nonché al relativo contenzioso. Fornisce agli utenti i certificati di firma digitale e Carta Nazionale dei Servizi.



## AREA SVILUPPO DEL TERRITORIO E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Perché l'Area? LA "MISSION"

Cura la realizzazione di progetti ed eventi a supporto e per lo sviluppo dei settori economici e del sistema delle imprese; in particolare con iniziative legate alla valorizzazione dei beni prodotti e dei servizi erogati dalle imprese, al trasferimento tecnologico, al supporto alle nuove imprese, alla costituzione di Reti di impresa, nonché allo sviluppo e alla crescita del capitale umano delle imprese stesse. Sostiene la competitività e lo sviluppo delle imprese torinesi, offrendo servizi e strumenti per l'internazionalizzazione. Rafforza la capacità del sistema torinese di attrarre investimenti e risorse dall'estero, promuovendo le opportunità e le eccellenze del territorio e facilitando i processi di insediamento delle aziende straniere in Piemonte. Favorisce l'evoluzione del sistema produttivo mediante lo studio e la ricerca di nuovi strumenti finanziari di sostegno al sistema imprenditoriale anche attraverso la collaborazione in progetti con altri attori pubblici o privati e la partecipazione dell'ente a progetti finanziati dall'Unione europea o altri soggetti terzi. Cura e coordina l'attività di studio e ricerca su tematiche dei diversi settori economici e su specifico interesse dell'ente. Elabora e diffonde informazioni di carattere economico statistico anche in collaborazione con istituzioni locali finalizzati ad aumentare la conoscenza dell'economia del territorio da parte delle imprese e delle istituzioni. Gestisce la biblioteca di conservazione. Realizza e diffonde forme di risoluzione alternativa delle controversie civili e commerciali. Garantisce la correttezza dei rapporti commerciali e la diffusione di un consumo consapevole attraverso la promozione di contratti tipo e clausole modello, l'organizzazione di tavoli di confronto, la raccolta degli usi, gli sportelli tematici e le guide informative. Tutela la proprietà intellettuale e ne diffonde la cultura. Garantisce la correttezza delle transazioni commerciali sia gestendo osservatori e accertamenti di listini e prezzi, in specifici ambiti settoriali, curandone la relativa divulgazione sia attraverso le verificazioni degli strumenti di misura, le ispezioni e la vigilanza metrologica e sui prodotti. Organizza le attività connesse agli esami abilitanti, promuove la vigilanza sui mediatori immobiliari, assiste le imprese per i concorsi a premio. Gestisce gli adempimenti connessi alla tenuta del Registro dei Gas Fluorurati, Registro AEE, Pile e Accumulatori, MUD, SISTRI. Svolge attività di formazione e aggiornamento alle imprese su temi inerenti la legislazione ambientale. Fornisce alle imprese il supporto certificativo-documentale necessario per operare con l'estero.

## **AREA ANAGRAFE ECONOMICA**

### Perché l'Area? LA "MISSION"

Presidia le attività connesse alla tenuta del Registro delle Imprese e quelle delegate relative all'annotazione delle imprese artigiane. Ha un ruolo centrale per gli adempimenti correlati alla Comunicazione Unica ed allo Sportello Unico telematico delle Attività Produttive. L'Area presidia le attività di front-office correlate al rilascio di certificazioni, visure e quanto altro derivante dalla tenuta del Registro Imprese, Albo Imprese Artigiane e REA e provvede alla vidimazione dei libri contabili. Cura tutti gli adempimenti relativi alla tenuta della Sezione Regionale dell'Albo gestori rifiuti per conto del Ministero dell'Ambiente. Applica le sanzioni R.I. e R.E.A. nei casi previsti dalla legge.

