



Piano della Performance triennio 2012-2014

Art. 10 d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

Approvato dalla Giunta Camerale
con deliberazione n. 47 del 25.06.2012

PRESENTAZIONE

Il piano della performance per il triennio 2012-2014, in aggiornamento del primo documento approvato con la deliberazione n. 87 del 19.7.2011, dà continuità alla rappresentazione della performance della Camera di commercio di Foggia per assicurare qualità, comprensibilità ed attendibilità all'intero ciclo di gestione introdotto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

La centralità della performance all'interno dei sistemi e dei processi gestionali dell'Ente, dopo una prima fase di start up, è ormai un dato acquisito a tutti i livelli, con la consapevolezza della ineluttabilità di nuove metodologie e strumenti di misurazione e di valutazione dell'operato della pubblica amministrazione: descrivere ex ante gli obiettivi da conseguire e le azioni da realizzare e valutare ex post quanto effettivamente realizzato è il nuovo approccio in uso anche presso la Camera di commercio di Foggia.

Nella sua seconda edizione, il piano della performance, strettamente connesso con gli altri documenti di programmazione del ciclo di gestione, consente quindi alla Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli stakeholder in relazione alle performance attese e di consolidare i principi della trasparenza e della rendicontazione.

Il percorso di trasformazione e di adeguamento richiesto dalla normativa di riferimento avviato lo scorso anno prosegue, dunque, nel 2012 al fine di conseguire un adeguato livello di compliance sia in termini di scadenze temporali che di aspetti formali e sostanziali. Il percorso seguito ha visto la partecipazione di tutti i soggetti che agiscono all'interno dell'Ente, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità assegnate a ciascuno di essi.

Ma il piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come elemento caratterizzante un nuovo *modus operandi*, già da tempo perseguito dai modelli gestionali della Camera di commercio di Foggia, indirizzati a migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative, rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder) e favorire una effettiva accountability e trasparenza.

IL PRESIDENTE
ing. Eliseo Zanasi



Principi di redazione del documento

- 1) **bilanciamento.** I contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera;
- 2) **chiarezza.** Il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni;
- 3) **coerenza.** I contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna);
- 4) **veridicità.** I contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la sua valutazione;
- 5) **trasparenza.** Il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via web;
- 6) **intelligibilità.** Il Piano deve essere facilmente comprensibile anche agli stakeholder esterni;
- 7) **integrazione con l'aspetto finanziario.** Il Piano deve essere raccordato con i documenti contabili di programmazione. L'integrazione e il collegamento logico tra il piano della performance e il processo di programmazione economicofinanziaria e di bilancio vanno garantiti almeno su quattro livelli:
 - a) coerenza dei contenuti;
 - b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
 - d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
- 8) **qualificazione dei soggetti.** Il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo;
- 9) **formalizzazione.** Il Piano deve essere approvato con atto formale di cui deve essere data evidenza nel Piano. Il Piano deve essere formalizzato anche al fine di assolvere alla funzione di comunicazione, esterna ed interna, propria del documento;
- 10) **confrontabilità e flessibilità.** La struttura del Piano deve permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla performance. Tenendo conto che la struttura del Piano si modifica nel tempo in base alle esperienze maturate, eventuali modifiche di struttura e di contenuto devono essere comunque motivate e tracciabili;
- 11) **valenza temporale.** L'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.



Sommario

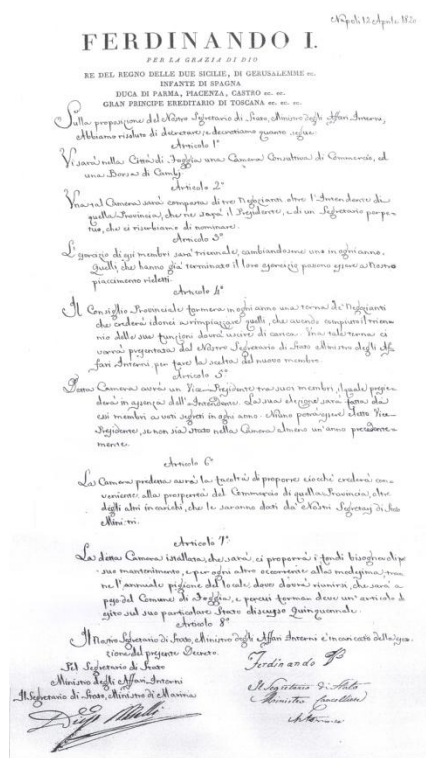
PRESENTAZIONE	2
1. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER	5
1.1 Chi siamo	5
1.2 Cosa facciamo	7
1.3 Come operiamo.....	8
2. IDENTITA'	13
2.1 L'amministrazione in cifre	13
2.2 Mandato istituzionale, mission e vision	16
2.3 Albero della performance	17
3. ANALISI DI CONTESTO	18
3.1 Analisi del contesto esterno	18
3.2 Analisi del contesto interno	22
4. LA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI FOGGIA	29
4.1. La Performance organizzativa.....	29
4.1.1 La mappa strategica.....	31
4.1.2 La Vision.....	32
4.1.3 Le Aree Strategiche e gli impatti	32
4.1.4 Gli Obiettivi Strategici e gli overview	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1.5 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	44
5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE	54
5.1 Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del piano	56
5.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione della Performance	57
ALLEGATI	58



1. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

1.1 Chi siamo

La Camera di commercio di Foggia è stata istituita con Decreto Regio in tempi molto lontani, nel 1820, distinguendosi per la peculiarità della sua collocazione geografica e del ruolo strategico per i traffici commerciali di quei tempi.



Negli anni successivi all'Unità d'Italia, la "Camera di commercio ed Arti" di Foggia avvia un interessante percorso di "Mostre Pubbliche Provinciali", ampliando così i tradizionali settori fieristici e promuovendo le produzioni agricole e industriali della provincia.

La legge n. 680/1862 dà all'Italia una prima forma omogenea di organizzazione camerale, essa istituisce in ogni provincia le Camere di commercio ed arti; questa organizzazione camerale sopravvive fino al 1926, quando con legge n. 731 vengono soppresse le Camere di commercio. Le attribuzioni e le competenze vengono trasferite ai Consigli provinciali dell'economia che sono affiancati dagli Uffici Provinciali dell'Economia. Dopo la caduta del regime fascista, le disciolte Camere di commercio vengono ricostituite (decreto legislativo luogotenenziale D.Lgs.Lgt. 21 settembre 1944, n. 315) con la denominazione di Camere di commercio Industria ed Agricoltura; ma occorre aspettare la legge n. 792 del 1966 per la definitiva denominazione, che poi è quella attualmente vigente, in Camere di commercio Industria Artigianato e Agricoltura.

Le Camere di commercio hanno vissuto da sempre una situazione di precarietà e provvisorietà istituzionale e normativa, fino alla rivoluzionaria legge di riforma n. 580/1993: gli enti camerali assumono una impostazione del tutto nuova, perdono la caratteristica di enti burocratici ed assumono un ruolo decisivo al servizio delle imprese e del territorio.

L'evoluzione normativa è culminata nel il decreto legislativo n. 23 del 15 febbraio 2010, con il quale le Camere di commercio – già ricomprese nel novero delle amministrazioni pubbliche – sono definite come *“enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali”*.

La definizione rappresenta il naturale riconoscimento del ruolo esercitato dagli enti camerali quali soggetti chiamati a rappresentare le istanze del mondo economico locale ed a supportarne lo sviluppo, fungendo da raccordo tra le imprese del territorio, le loro associazioni, la Pubblica Amministrazione, i consumatori e gli altri operatori economici. In quanto Ente di supporto e promozione del sistema delle imprese, il legislatore ha disposto che gli organi di

indirizzo politico della Camera di commercio siano composti dai rappresentanti delle organizzazioni imprenditoriali, delle associazioni dei consumatori, delle organizzazioni sindacali e, a partire dal prossimo rinnovo (2013), da un componente in rappresentanza dei liberi professionisti.

Nello svolgimento delle proprie funzione la Camera di commercio di Foggia si avvale oltre che di organi rappresentativi anche di una struttura amministrativa e di due Aziende Speciali.

Di seguito sono evidenziati i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di direzione amministrativa, rimandando alla lettura degli allegati le notizie in merito alla composizione degli organi ed alla rappresentazione della struttura organizzativa adottata, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali (allegati n. 1 e n. 2).

Consiglio Organo politico-amministrativo dell'Ente. Determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni.

- Elegge la Giunta e il Presidente e nomina il collegio dei revisori
- Approva lo Statuto e determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo e il bilancio di esercizio, la relazione sulla performance

Il Consiglio è attualmente composto da ventisette membri, espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative nella provincia.

SETTORE	N.	SETTORE	N.
Agricoltura	7	Credito e Assicurazioni	1
Industria	3	Servizi alle imprese	1
Artigianato	3	Commercio con l'estero	1
Commercio	5	Attività marittime	1
Cooperative	1	Associazioni dei consumatori ed utenti	1
Turismo	1	Organizzazioni sindacali dei lavoratori	1
Trasporti e spedizioni	1	TOTALE	27

Presidente Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto.

- Rappresenta la Camera all'esterno, indirizza l'attività degli organi amministrativi, attua le politiche generali dell'Ente.

Giunta E' organo esecutivo collegiale della Camera di commercio.

- Approva il budget annuale ed adotta i provvedimenti necessari per realizzare i programmi del Consiglio
- Delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività.

Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) Organo in staff all'Ente, nominato dalla Giunta. Esercita le funzioni previste dal decreto legislativo 150/2009 e, in particolare:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;
- è responsabile circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Collegio dei Revisori	Organo di controllo interno. Esercita la funzione di controllo sulla gestione amministrativa e contabile e ne garantisce la legittimità. <ul style="list-style-type: none"> • Attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione; • Vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione • Redige la relazione al bilancio preventivo ed al bilancio di esercizio • Esprime proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'Ente
------------------------------	---

L'assetto organizzativo dell'Ente si articola in Aree, Servizi ed Uffici per i cui dettagli si rinvia al paragrafo 3.2 Analisi del contesto interno e all'allegato n. 2.

Segreteria Generale	Il Segretario Generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. In quanto dirigente di vertice coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale.
Area	Costituisce centro di responsabilità di massimo livello, per la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente; di coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno; di controllo di efficacia degli interventi e delle attività realizzate, per la parte di propria competenza. E' preposto un dirigente cui spetta l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, la gestione tecnica ed amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Il dirigente, nell'ambito delle attribuzioni di competenza, è responsabile in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.
Servizio	Struttura organizzativa responsabile della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'area nel quale è inserito. E' preposto normalmente un funzionario titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità.
Ufficio	Costituisce l'unità operativa di base. E' caratterizzato dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna.

1.2 Cosa facciamo

La Camera di commercio di Foggia promuove e tutela lo sviluppo del sistema economico locale sul mercato nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con le imprese e svolgendo i compiti attribuiti dalla legge.

La riforma introdotta dal d. lgs. n. 23/2010 ha ampliato e dettagliato le funzioni della Camera di commercio, riconosciuta come autonomia funzionale in grado di dialogare con pari dignità istituzionale con le altre amministrazioni pubbliche di livello locale e nazionale e come parte di un sistema a rete (il sistema camerale) in cui è l'interazione tra i diversi soggetti a fornire valore aggiunto.

La stessa legge ha previsto che le Camere di commercio, accanto alle tradizionali attività istituzionali in materia amministrativa, esercitino anche funzioni in materia di regolazione del mercato e di promozione dell'economia locale.

Il nuovo testo dell'articolo 2 della legge 580/93 chiarisce che tali funzioni sono riconducibili alle seguenti aree:

- tenuta del Registro delle Imprese art. 2188 c.c.), del Repertorio Economico Amministrativo (REA) e degli altri Registri ed Albi attribuiti alle Camere di commercio dalla legge concernenti il sistema delle imprese;
- promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;

-
- c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
 - d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
 - e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero;
 - f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
 - g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
 - h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
 - i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
 - j) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
 - k) raccolta degli usi e delle consuetudini;
 - l) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La Camera di commercio di Foggia svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali dell'imprenditoria locale nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi alle amministrazioni statali ed alla Regione, funzioni amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.

Le attività svolte dall'Ente, come sopra evidenziate, sono riconducibili ai tre seguenti raggruppamenti:

1. funzioni anagrafico-amministrative indispensabili per svolgere attività d'impresa e previsti da specifiche norme di legge. Attività amministrativa prevalente è il Registro delle imprese della provincia di Foggia, a cui sono iscritte - ora con modalità esclusivamente telematica - tutte le imprese della provincia. L'attività amministrativa oltre a registrare iscrizioni, modifiche e cancellazioni, include anche la tenuta di diversi albi, ruoli, elenchi e registri in cui è necessario iscriversi per svolgere alcune attività imprenditoriali;
2. funzioni di regolazione del mercato, quali: promozione e costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori, predisposizione e promozione di contratti tipo tra imprese, raccolta degli usi e consuetudini locali, promozione di azioni per la repressione della concorrenza sleale. A queste attività si aggiungono servizi ispettivi e di metrologia legale, come il controllo di bilance e distributori di carburante; e, ancora, la rilevazione dei prezzi all'ingrosso, l'elenco ufficiale dei protesti, lo sportello a tutela della proprietà industriale, per la difesa dei brevetti e per la lotta alla contraffazione;
3. funzioni di promozione economica e di supporto al sistema delle imprese, quali: orientamento alla innovazione e internazionalizzazione, sostegno della competitività del territorio, promozione e valorizzazione della cultura d'impresa, incentivazione dell'informazione, sostegno per l'accesso al credito.

1.3 Come operiamo

Come innanzi detto, la legge attribuisce alla Camera di commercio funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.

Per il raggiungimento dei propri scopi, la Camera di commercio può promuovere, realizzare e gestire strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società.

Inoltre, può costituire, in forma singola o associata, e secondo le disposizioni del codice civile, aziende speciali operanti secondo le norme del diritto privato, quali organismi strumentali dotati di soggettività tributaria, ai quali attribuire il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando agli stessi le risorse finanziarie e strumentali necessarie.

Uno degli elementi di innovazione della recente riforma della Legge n. 580 del 1993 riguarda anche il riconoscimento normativo del ruolo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di commercio italiane, le Camere di commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

Nello specifico la Camera di commercio di Foggia, nel perseguimento delle politiche strategiche e delle funzioni demandate dalla legge, opera oltre che attraverso la propria struttura organizzativa, anche attraverso una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti interni al sistema camerale, ma anche gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio.

L'insieme delle relazioni istituzionali permette infatti di elaborare strategie condivise per il rafforzamento delle azioni di intervento promozionale e di sviluppo del mercato ed evita, al contempo, un'inutile dispersione di risorse.

L'Ente camerale sviluppa relazioni nell'ambito del sistema camerale; si avvale costantemente della collaborazione delle proprie aziende speciali, delle Associazioni di Categoria, degli altri organismi associativi rappresentativi di interessi generali e di altri enti pubblici; detiene partecipazioni in organismi, consorzi e società.

Il Sistema Camerale e le Aziende speciali

La Camera di commercio di Foggia opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete del sistema camerale, in primis partecipando alle iniziative degli organismi associativi camerali - Unione nazionale e regionale delle Camere di commercio - ma anche avvalendosi della collaborazione, nell'ambito degli obiettivi strategici per la competitività e l'internazionalizzazione delle imprese, delle Camere di commercio Italiane all'estero e di quelle italo-estere, a cui si rivolge correntemente, su richiesta delle imprese locali, per indagini di mercato, per notizie sulla normativa di settore e per la ricerca di buyers per incontri B2B.

Inoltre con alcune Camere di commercio italiane e, in particolare con quelle del centro sud, intraprende interessanti progettualità di sistema e di settore.

L'Ente ha costituito, ai sensi dell'art. 2, comma 5, della Legge 580/1993 come modificata dal D.L. 23/2010, le Aziende Speciali Cesan e Lachimer - organismi strumentali dotati di soggettività tributaria - operanti secondo le norme di diritto privato, con il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle finalità istituzionali e del programma di attività camerale.

LACHIMER - Laboratorio Polifunzionale delle Imprese

Il Lachimer è l'Azienda Speciale della Camera di commercio di Foggia che, dal 1996 svolge attività di analisi, attraverso l'effettuazione di prove chimiche, fisiche, microbiologiche e meccaniche.

I cambiamenti e le esigenze del settore produttivo, in uno con la volontà della Camera di commercio di rispondere con sempre maggiore professionalità alle esigenze delle Imprese, hanno suggerito l'ampliamento dei servizi resi dall'Azienda, trasformandola nel "Laboratorio Polifunzionale delle Imprese".

Il Lachimer opera secondo le prescrizioni della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025, dispone dell'accreditamento Sinal (Sistema Nazionale Accreditamento Laboratori) n. 0140 e dell'iscrizione nel registro della Regione Puglia per l'esecuzione di analisi ai fini dell'autocontrollo.

Con autorizzazione del Ministero per le Politiche Agricole Alimentari e Forestali opera per:

- le analisi chimico-fisiche valide ai fini della certificazione degli oli di oliva a denominazione di origine;
- il rilascio di certificati per commercializzazioni, esportazioni, stoccaggio, distillazione ed arricchimento di vini e mosti sia nei paesi comunitari che extracomunitari.

Con autorizzazione del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti del 19/01/09 esegue prove sui materiali da costruzione ai sensi dell'art. 20 della legge n. 1086 del 05/11/71.

Infine, è inserito nell'elenco laboratori consigliati dall'Associazione Nazionale Celiachia per l'analisi di quantificazione del glutine nelle matrici alimentari.

L'azienda opera nei seguenti settori di attività:

- a) Laboratorio Chimico Merceologico
- b) Laboratorio prove sui materiali da costruzione
- c) Settore qualità – ambiente e formazione

Presso il Lachimer è attiva una Sala Panel, conforme alle specifiche UE, presso la quale ha sede il Panel della Camera di commercio di Foggia accreditato dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali.

CESAN – Centro studi e animazione economica

Il Cesan, Centro Studi e Animazione, è un'azienda speciale della Camera di commercio di Foggia, costituita con deliberazione di Giunta n. 170 del 27/04/87. Svolge funzioni tecnico amministrative di assistenza e supporto alle attività promozionali ed istituzionali della Camera di commercio e fornisce servizi di supporto e assistenza ai sistemi formativi, ai processi di innovazione tecnologica e alle strategie di comunicazione a favore dell'Ente Camerale, delle associazioni e altri enti e delle PMI.

In particolare l'Azienda:

- assolve, su delega dell'Ente Camerale, a funzioni tecnico amministrative di assistenza e supporto alle attività istituzionali;
- promuove, coordina e gestisce progetti di assistenza tecnica, informativa e formativa, alle pmi;
- promuove, coordina e gestisce iniziative progettuali a valere su fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie;
- promuove, coordina e gestisce iniziative progettuali sulla società dell'Informazione;
- fornisce ad enti, associazioni e pmi servizi di supporto alle strategie promozionali e di comunicazione;
- elabora studi e ricerche su aspetti del sistema economico locale, anche in collaborazione con l'Ufficio Studi dell'Ente Camerale.

La collaborazione con le Organizzazioni imprenditoriali e con altri organismi associativi rappresentativi di interessi generali

La Camera di commercio persegue i propri obiettivi innanzitutto mediante la partecipazione, anche finanziaria, a progetti ed iniziative di terzi. La concessione di contributi - essenzialmente ad associazioni di categoria e loro Consorzi Fidi, Enti Pubblici Locali ed Organismi Partecipati - è disciplinata dal Regolamento del 3 maggio 2002, secondo il quale *“possono essere finanziati solo progetti o iniziative che siano coerenti con le finalità istituzionali e gli indirizzi programmatici dell'ente e di dimensioni significative sia in termini economici che sul piano dell'influenza territoriale”*.

Iniziative proposte da terzi e che abbiano ricaduta rilevante per le imprese e l'economia provinciale continuano ad essere sostenute con azioni di sensibilizzazione e promozione se coerenti con le linee strategiche delineate nel programma pluriennale.

Con le associazioni di categoria rappresentate negli organi camerali, nel rispetto del principio di sussidiarietà, sono condivisi i grandi temi, indicati come prioritari nel programma camerale, verso cui indirizzare le varie iniziative settoriali ed anche progetti congiunti, in modo da rendere coerente ed integrata l'azione della Camera di commercio e quella delle varie associazioni di categoria.

Significativo è, inoltre, il sostegno ai Consorzi di Garanzia Collettiva Fidi, organismi associativi - emanazioni delle medesime associazioni di categoria - che favoriscono l'accesso al credito delle PMI prestando garanzie collettive sui finanziamenti erogati dalle banche.

La collaborazione con gli enti pubblici del territorio

L'Ente camerale vanta collaborazioni permanenti ed un rapporto consolidato con tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti nella definizione delle politiche di sviluppo del territorio. Si sta dunque affermando il ruolo della Camera di commercio di Foggia nella governance del territorio; ruolo, peraltro, rafforzato dalla recente riforma che attribuisce agli enti camerali pari dignità rispetto alle altre istituzioni e trasforma in funzioni assegnate per legge quelle che finora erano attività o progetti che rientravano in una competenza più a carattere generale. Il partenariato attivo ed il sistema di alleanze è funzionale e connaturale per l'azione camerale, finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico locale. Nel corso di questi anni la Camera di commercio ha infatti stipulato accordi/protocolli di intesa con le istituzioni pubbliche operanti sul territorio.

In particolare, la presenza in ambito locale vanta oggi collaborazioni permanenti ed un rapporto consolidato con:

- la Regione Puglia, con la quale diventa strategico instaurare un confronto costante e concreto ai più alti livelli politici e tecnici, soprattutto in ambiti strategici, come l'internazionalizzazione, l'innovazione, il sostegno al credito, le politiche infrastrutturali, la semplificazione amministrativa;
- la Provincia di Foggia, in forza di un protocollo d'intesa di ampio respiro, che dovrà essere aggiornato ed attualizzato nel triennio, per creare una sinergia ed una unità d'intenti sempre maggiore, mediante progetti comuni attinenti il turismo, il marketing territoriale, la formazione e le altre tematiche di interesse di tutto il territorio provinciale;
- il Comune di Foggia, con il quale esistono numerosi ambiti da sviluppare e su cui concordare linee d'azione comuni per lo sviluppo ed il marketing territoriale cittadino;
- l'Università degli Studi di Foggia, con la quale esistono già rapporti consolidati in tema di innovazione tecnologica, formazione manageriale, tirocini formativi e stage, analisi economiche, creazione di nuove imprese.

Le società partecipate

La Camera di commercio di Foggia, in linea con l'art. 2 della legge 580/93, ha nel tempo consolidato e potenziato il suo ruolo di promozione e di gestione dei servizi sul territorio, attraverso accordi e partecipazioni ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società nel rispetto delle prescrizioni normative ed in particolare dell'art. 3, c. 27 e seguenti, della Finanziaria 2008 (legge n. 244/2007).

La politica delle partecipazioni, rappresenta per la Camera, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

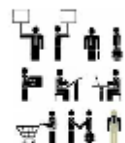
L'Ente, infatti, partecipa a numerosi organismi (vedi allegato n. 3) - non solo del sistema camerale - ritenuti strumentali allo svolgimento delle attività istituzionali e che comunque perseguono un interesse economico generale. Essi infatti realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture, realizzano azioni volte allo sviluppo, promozione e valorizzazione dei territori interessati, favoriscono e sostengono lo sviluppo di specifici settori nonché agevolano il riconoscimento dei distretti produttivi.



LE IMPRESE



- ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI E SINDACALI
- ASSOCIAZIONI CONSUMATORI
- ISTITUTI DI CREDITO E ASSICURATIVI



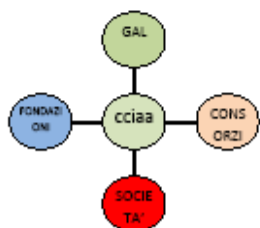
cittadini:
 lavoratori
 consumatori
 aspiranti
 imprenditori



professionisti



Il sistema camerale



LE PARTECIPAZIONI PER UNO SVILUPPO CONDIVISO



Gli stakeholder

Nello svolgimento della propria attività l'Ente si assume la responsabilità del proprio operato nei confronti dei portatori di interesse (stakeholder), di tutti coloro cioè che hanno l'aspettativa di trarre benefici diretti ed indiretti dall'azione dell'organizzazione.

Il dialogo sociale è bi-direzionale: verso gli stakeholder, per esporre loro ciò che è stato fatto; dagli stakeholder, per ascoltare il loro punto di vista ed ottenere indicazioni utili alla definizione di obiettivi e strategie.

La funzione del Piano è quella di garantire la trasparenza e l'intelligibilità dell'operato dell'Ente e quindi, in definitiva, la possibilità da parte di questi di valutarne l'attività in termini di efficacia, di efficienza, di qualità e di coerenza rispetto ai valori. Di seguito le categorie di stakeholder individuati:

- le imprese, principali destinatarie dei servizi erogati
- i consumatori, destinatari di particolari tipologie di servizi, quali quelle di regolazione del mercato e di tutela del consumatore
- i liberi professionisti, destinatari di servizi in quanto intermediari rispetto al mondo delle imprese
- le associazioni di categoria, quali rappresentanti del sistema imprenditoriale, anche all'interno degli organi di governo
- gli ordini professionali, con i quali la Camera di Commercio intrattiene politiche di dialogo, in quanto espressione di interessi particolari
- la pubblica amministrazione, con cui la Camera di Commercio collabora per la promozione del sistema economico locale
- gli organismi partecipati, che, in collaborazione con l'Ente, realizzano politiche a favore delle categorie economiche
- il sistema camerale, costituito dalle altre Camere di Commercio, dagli organismi di coordinamento (Unione Regionale delle Camere di Commercio ed Unione Nazionale delle Camere di Commercio) e dagli organismi che compongono la rete camerale (Centri per il commercio estero, aziende speciali, ecc.)

Oltre a quelli sopra indicati, potranno comunque essere individuate altre categorie di soggetti coinvolti nell'azione amministrativa dell'Ente con riferimento a singole attività o progetti.

2. IDENTITA'

2.1 L'amministrazione in cifre



Dove siamo

La Camera di commercio ha sede unica in Foggia alla Via Dante Alighieri, 27. L'orario di apertura degli uffici al pubblico è dalle 9,00 alle 12,00 dal lunedì al venerdì; è prevista anche una apertura pomeridiana dalle 15,30 alle 16,30 dal lunedì al giovedì.

LA NUOVA SEDE CAMERALE

Con l'obiettivo di superare l'attuale inadeguatezza logistica dei locali, e nello stesso tempo realizzare un importante intervento di riqualificazione urbana, è in corso la realizzazione della Cittadella dell'Economia, una struttura a disposizione delle imprese, realizzata con le più moderne tecniche.

L'area oggetto dell'intervento occupa il lotto due del terreno già di proprietà della Regione Puglia denominato "Ex CASMEZ", sito nel centro urbano di Foggia, tra le sedi della Motorizzazione Civile e dell'Ente Fiera, con accesso da Viale Fortore.

Il progetto esecutivo si articola in due principali organismi edilizi come di seguito descritti.

a. Edificio principale

Struttura polifunzionale, nuova sede della Camera di commercio e di servizi al pubblico che si svilupperà su una superficie di circa 6600 mq fuori terra e circa 2500 mq seminterrati così suddivisi:

- un volume parallelepipedo di tre piani, stretto e lungo, molto trasparente, adagiato su uno specchio d'acqua attraversato da passerelle di accesso pedonale e rivolto come un portale alla città in cui saranno ubicati i servizi anagrafici e certificativi e gli uffici che maggiormente hanno contatto con il pubblico;
- un volume attiguo che si sviluppa per quattro piani ed ospiterà gli uffici operativi della Camera di commercio e delle aziende speciali al primo e al secondo piano e gli uffici direzionali al terzo piano;
- uno spazio espositivo polivalente al piano terreno, destinato all'accoglienza e al pubblico, una sala convegni da circa 350 posti ed i servizi annessi (foyer, bar, guardaroba) oltre ad un piccolo asilo nido aziendale.
- al piano seminterrato, oltre ai depositi ed ai locali tecnici, quattro differenti locali destinati ad archivio cartaceo, di cui due esterni. Sempre al piano seminterrato, affacciato lateralmente verso un pendio verde, verrà collocato un centro di documentazione multimediale aperto al pubblico. Verrà infine realizzata un'area che in questa fase rimarrà al grezzo e nella quale la CCIAA intende successivamente realizzare un centro sportivo completo di piscina e palestre a servizio della Città.

b. Lachimer

Laboratorio polifunzionale delle Imprese, azienda speciale della Camera di commercio di Foggia che svolge attività di analisi effettuando prove chimiche, fisiche e microbiologiche, per una superficie di c.ca 1.170 mq fuori terra e 400 mq seminterrati. Il Laboratorio, adiacente al fabbricato della Camera, sarà completamente autonomo. dotato di proprie scale ed accessi. pedonali e carrai; collegato all'edificio principale solo al piano secondo tramite un passaggio aereo. Il fabbricato ospiterà al piano seminterrato il settore che effettua prove sui materiali da costruzione, al piano rialzato l'accettazione campioni, le aule per la formazione, gli uffici direttivi e la sala panel, ai piani primo e secondo il settore che svolge attività di prove chimiche e microbiologiche ed il settore Qualità Ambiente.





La dotazione organica e le risorse umane

CATEGORIA	DOTAZIONE ORGANICA	PERSONALE IN SERVIZIO	QUALIFICA/PROFILO PROFESSIONALE PERSONALE IN SERVIZIO	
DIRIGENTI	3	3	qualifica dirigenziale	
CATEGORIA D3	10	8	5	Gestore integrato servizi amministrativi e di supporto
			2	Gestore integrato servizi specialistici
			1	Gestore integrato servizi di rete
CATEGORIA D1	25	18	16	Gestore servizi amministrativi e di supporto
			1	Gestore servizi specialistici
			1	Gestore servizi regolazione mercato
CATEGORIA C	36	29	6	Assistente servizi specialistici
			22	Assistente servizi amministrativi e di supporto
CATEGORIA B3	13	13	2	Addetti conduzione automezzi
			11	Agente specializzato servizi tecnico-amministrativi e di rete
CATEGORIA B1	5	3	3	Addetti ai servizi ausiliari
			1	Agente servizi tecnico-amministrativi
TOTALE	92	74		

Categoria	Genere		N. unità in		Età media	
	M	F	M	F	M	F
Dirigenza	3	=	3	=	57	=
D3	5	3	5	3	52	48
D1	11	7	9	5	43	45
C	9	19	3	3	49	50
B3	9	4	2	2	38	42
B1	2	2	=	=	40	48
Totale	39	35	22	13	46,5	46,6

Il personale in servizio, tutto a tempo indeterminato e pieno, è affiancato da due unità di personale dipendenti dell'Unione delle Camere di commercio di Puglia, da due unità dipendenti delle Aziende Speciali e da quattro unità dipendenti del Consorzio Servizi Avanzati.

Le risorse finanziarie e le principali voci di bilancio

STATO PATRIMONIALE	ESERCIZIO 2009	ESERCIZIO 2010	ESERCIZIO 2011	DIFFERENZE 2011/2010	CONTO ECONOMICO	ESERCIZIO 2009	ESERCIZIO 2010	ESERCIZIO 2011	DIFFERENZE 2011/2010
Attività	€ 27.235.991,20	€ 25.157.270,88	29.909.018,23	4.751.747,35	Proventi	€ 13.812.351,52	€ 13.781.809,47	13.798.604,73	16.795,26
Passività	€ 10.074.565,84	€ 6.924.542,89	10.512.322,90	3.587.780,01	Oneri	€ 13.537.571,51	€ 12.954.053,18	13.170.293,42	216.240,24
Patrimonio Netto	€ 17.161.425,36	€ 18.232.727,99	19.396.695,33	1.163.967,34	Avanzo economico	€ 274.780,01	€ 1.071.302,63	1.163.967,34	92.664,71

Il Bilancio d'esercizio 2011 in linea con l'anno precedente ha chiuso con un consistente avanzo economico pari ad € 1.163.967,34. Il risultato è da attribuire sia alla gestione corrente con un avanzo di € 628.311,31 sia alla gestione finanziaria e straordinaria dell'Ente rispettivamente in avanzo di € 56.647,87 ed € 503.172,66.

Le imprese iscritte

La consistenza delle imprese registrate al 31.12.2011 pari a 74.336 unità va integrata con la consistenza delle unità locali e sedi secondarie di imprese, pari ad 8.621 unità, per un totale di 82.957 unità.

Sedi di impresa per settore di attività	Registrate	Attive	Localizzazioni	Registrate	Attive
A Agricoltura, silvicoltura pesca	26.849	26.630	Sede	74.336	66.689
B Estrazione di minerali da cave e miniere	84	72	UU.LL. con sede in provincia	6.322	5.570
C Attività manifatturiere	4.226	3.814	1° U.L. con sede fuori provincia	1.571	1.546
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	139	137	Altre UU.LL. con sede fuori provincia	728	724
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	116	108	Totale	82.957	74.529
F Costruzioni	7.890	7.176			
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	17.746	16.838			
H Trasporto e magazzinaggio	1.648	1.559			
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3.696	3.553			
J Servizi di informazione e comunicazione	637	587			
K Attività finanziarie e assicurative	787	757			
L Attività immobiliari	587	539			
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	974	916			
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	1.103	1.021			
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0			
P Istruzione	267	254			
Q Sanità e assistenza sociale	273	248			
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	549	521			
S Altre attività di servizi	1.905	1.883			
X Imprese non classificate	4.859	76			
Totale	74.336	66.689			

2.2 Mandato istituzionale, mission e vision

Il compito della Camera di commercio di Foggia, in conformità alle previsioni legislative e statutarie, è quello di essere motore dello sviluppo del territorio. L'univocità di intenti delle Organizzazioni Sindacali, delle Associazioni dei consumatori e dalle Organizzazioni Imprenditoriali costituenti il Consiglio camerale consente di dare risultati evidenti ed apprezzabili sui grandi temi sociali che interessano la nostra Provincia: lo sviluppo economico, la sicurezza e la legalità, la qualità della vita, la formazione scolare e delle professioni, il lavoro.

Il percorso affrontato nell'ultimo decennio dall'Ente è stato certamente ispirato dalle disposizioni sancite dalla legge 580 del 1993, ma in qualche modo ha anticipato le novità introdotte dal d.lgs. 23/2010. Infatti, è stata la propensione all'autoriforma a caratterizzare il profilo istituzionale e gli attuali contenuti operativi.

Si è trattato di una vera e propria metamorfosi, partita naturalmente dai valori etici consolidati e comuni all'intero sistema camerale, concretizzatasi nella formulazione di un nuovo patto con il territorio e gli interlocutori. L'Ente ha assunto un nuovo punto di vista e un nuovo modo di fare: essere la pubblica amministrazione per le imprese, assumere un diverso impegno diretto alla tutela degli interessi delle categorie economiche. Ciò si è articolato, nei fatti, in un complesso di azioni a favore del mercato, di chi fa impresa, di chi svolge professioni, di chi lavora: insomma, della comunità produttiva locale.

L'intento della Camera è quello di consolidare ulteriormente la partnership con i centri di governo del territorio e l'interlocuzione con la società civile, tesa, quest'ultima, a recuperare quel deficit fiduciario che ancora persiste tra Pubblica Amministrazione e comunità.

L'Ente è particolarmente rivolto verso l'esterno, nel tentativo di concorrere a creare le condizioni per una crescita economica e al tempo stesso curando una più attenta strategia di comunicazione e informazione ai fini di una maggiore visibilità delle sue azioni e del suo ruolo nel contesto provinciale.

La Camera vuole promuovere e favorire la modernizzazione, l'internazionalizzazione e lo sviluppo economico del territorio e del sistema delle imprese in esso presente, cooperando con tutte le istituzioni pubbliche e private, preposte o interessate allo sviluppo economico del territorio, affermando la trasversalità del tema della 'competitività' imprenditoriale ed economica come linea guida di tutte le politiche di intervento e privilegiando sistemi di governance integrata con il rafforzamento del sistema delle alleanze.

Più specificatamente il mandato dell'amministrazione attualmente in carica ha posto particolare accento ad alcune direttrici strategiche, articolate in obiettivi strategici ed operativi (cfr. paragrafo seguente) in coerenza con la vision e mission camerale e a copertura degli ambiti di performance previsti dal d.lgs. 150 e recepiti con il sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente¹:

1. implementare ulteriori sostegni alla struttura produttiva, tramite programmi ed azioni di sistema e di settore;
2. elevare ulteriormente la qualità e la platea dei servizi reali alle imprese e alla comunità; tramite una più incisiva semplificazione amministrativa e regolazione del mercato;
3. accrescere la partnership istituzionale;
4. puntare ad efficienza organizzativa e valorizzazione delle risorse anche per tener conto dei piani di investimento, in particolare della realizzazione della Cittadella dell'Economia di Capitanata, nuova sede dell'Ente.

¹ deliberazione di Giunta n. 83 del 19.7.2011

Per ogni approfondimento si rinvia al capitolo 4. LA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI FOGGIA.

2.3 Albero della performance

La CCIAA di Foggia, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante una mappa logica - *albero della performance* - in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

- **Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali;
- **Mission:** ragione d'essere ed ambito in cui la CCIAA di Foggia opera in termini di politiche e di azioni perseguite;
- **Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del sistema camerale nel suo complesso;
- **Aree Strategiche:** linee di azione, misurate attraverso indicatori di outcome, in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la mission e la vision. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione;
- **Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo di medio-lungo termine che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche;
- **Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

Per l'articolazione dell'albero delle performance, rappresentata secondo la logica di Balanced Scorecard ed in linea con quanto stabilito nel sistema di misurazione adottato dall'Ente, si rimanda al cap. 4 LA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI FOGGIA.

3. ANALISI DI CONTESTO

Per elaborare strategie coerenti con le esigenze del sistema produttivo e le aspettative degli stakeholder, l'Ente monitora periodicamente lo scenario di contesto. Si tratta di un'attività di analisi che ha l'obiettivo di fornire una base di informazioni il più possibile chiara del clima socio-economico ed organizzativo, nonché dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle attività istituzionali.

Il contesto esterno viene esaminato attraverso l'analisi congiunturale dei dati e delle informazioni dell'Osservatorio economico provinciale e l'evoluzione del quadro normativo di riferimento, mentre il contesto interno è descritto attraverso la valutazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie che l'Ente ha a disposizione.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il contesto socioeconomico. L'attuale fase recessiva sofferta dall'intero Paese ha dato luogo, sul piano locale, a una significativa perdita di reddito reale, alla riduzione degli investimenti, e, soprattutto, alla contrazione del tessuto produttivo e al crollo dell'occupazione.

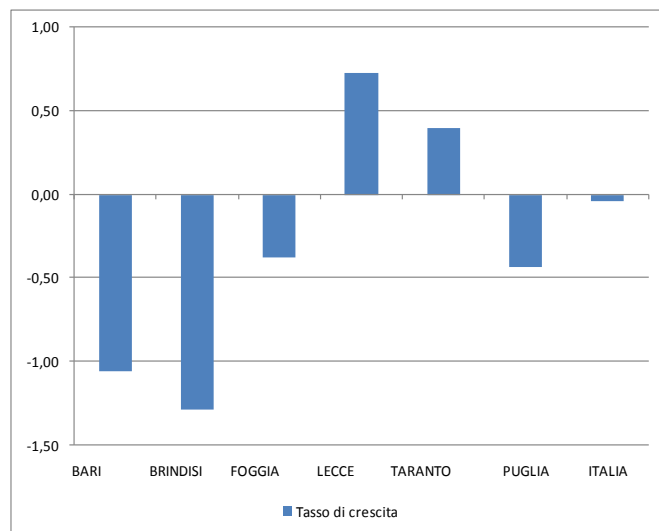
Condizioni, queste, appena mitigate da altri risultati in controtendenza che, pure, danno conto di un significativo miglioramento dell'interscambio con l'estero e dell'export, così come della crescita strutturale dell'industria ricettiva e dei flussi turistici.

Ciò che tuttavia emerge dalle recenti analisi territoriali realizzate dai centri di ricerca maggiormente accreditati del Sistan (Istat, Bankitalia, Tagliacarne, Prometeia, ecc.) è l'elevata criticità dei nostri fattori di sviluppo, in generale ancora interessati a un progressivo deterioramento. Una condizione che esige impegni istituzionali, certamente orientati al rigore, ma efficaci sul piano delle scelte programmatiche e delle politiche attive per il territorio, in modo tale da creare concreti presupposti di crescita economica e occupazionale.

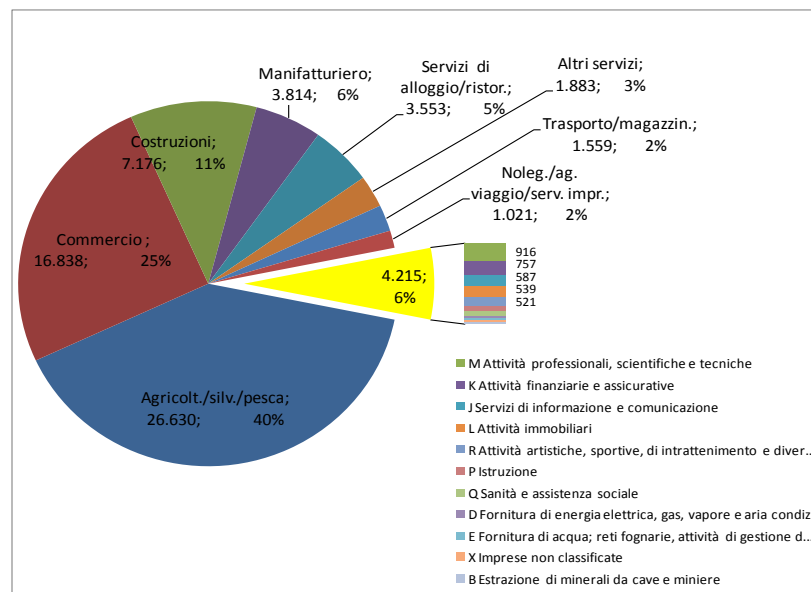
Il sistema delle imprese.

Nel corso degli ultimi anni, la struttura produttiva provinciale è andata progressivamente irrobustendosi e, nel periodo 2006/2010, lo stock di imprese attive è passato da 64.990 a 66.978 unità: un incremento che è apparso più sostenuto proprio nel 2010, pari all'1,3%, la migliore performance dell'ultimo lustro. Tale tendenza si è però interrotta durante lo scorso anno; i dati del 2011 evidenziano infatti che, rispetto all'anno precedente, si è avuta una contrazione nel numero delle imprese attive, scese a 66.689 unità. Il tasso di decrescita è stato pari a -0,4%.

Provincia di Foggia - Tassi di crescita generale delle imprese: anno 2011. Confronti territoriali.



Provincia di Foggia - Composizione settoriale delle imprese attive. Anno 2011



Un dato che, sul piano settoriale, ha avuto andamenti difforni, con soglie più elevate (-2,6%) in agricoltura e nel manifatturiero (-1,4%), mentre altri segmenti industriali, in particolare quello energetico ed estrattivo, si sono mossi in controtendenza. Anche il terziario, identicamente interessato a una generale contrazione, sul piano dell'effettiva operatività (imprese attive) registra incrementi, segnatamente per i comparti commerciali e della ricettività.

Restano tuttavia invariate le specializzazioni produttive della Provincia, con una netta connotazione agricola (40% delle imprese) e una significativa presenza delle attività di distribuzione e commercio (25%); seguono, a distanza, i comparti delle costruzioni (11%), del manifatturiero (6%) e dell'industria ricettiva (5%).

Continua a evolversi positivamente la gestione giuridico/amministrativa delle imprese, e, nel 2011, si assiste a una ulteriore crescita delle unità (registrate) costituite in forma societaria, attestatasi a una quota pari al 22%.

Il reddito. Le ultime stime territoriali realizzate dagli istituti di ricerca (Fondazione Tagliacarne, Prometeia) accreditano (sul piano della valutazione reale e non monetaria) una contrazione della ricchezza prodotta in Provincia. Secondo tali stime, infatti, il reddito complessivo 2010 è stato pari a 9.476 milioni di euro e ha concorso per il 15% al dato regionale; per il corrente anno, inoltre, è previsto un ulteriore peggioramento, con un valore aggiunto pro/capite posizionato alle soglie inferiori della graduatoria nazionale, pari a poco meno di 14 mila euro - il 60% del dato italiano - e, secondo le vecchie circoscrizioni amministrative, collocato all'ultimo posto nella scala regionale.

L'occupazione. Nel corso del 2011, il sistema produttivo di Capitanata ha perso ulteriori 5 mila posti di lavoro, aggravando lo stato della platea occupazionale, attestata a 181.800 addetti. La contrazione ha interessato principalmente il settore terziario (-5.200 addetti) e in modo più attenuato quello agricolo (-500 addetti), a fronte dei lievi incrementi verificatisi negli altri comparti, segnatamente in quelli dell'industria manifatturiera. A mostrare la perdita più rilevante è stata la componente del lavoro dipendente (-5.100 unità), mentre è risultata in lievissima crescita quella autonoma (+100 unità).

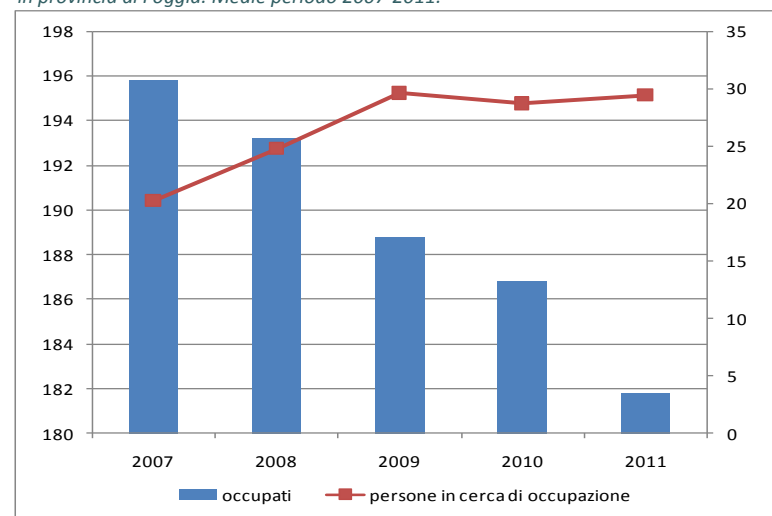
Gli indici caratteristici del mercato del lavoro, pertanto, appaiono ulteriormente compromessi, e il tasso medio di disoccupazione (Istat) per il 2011 si attesta al 13,9%, a fronte di un dato regionale e nazionale pari rispettivamente al 13,1% e all'8,4%.

Rispetto al periodo precedente, è cresciuto di oltre il 10% il ricorso alla CIG, attestata a 4,2 milioni di ore erogate: mentre tuttavia si è dimezzato l'intervento ordinario, è aumentato significativamente il ricorso al regime straordinario (+64%) e quello agli ammortizzatori in deroga (+160%).

Il mercato finanziario e creditizio. I dati di fonte Bankitalia, concernenti la raccolta finanziaria locale, mostrano un incremento dei corrispondenti valori nell'ordine del 2,4%, passati, tra il primo e il secondo semestre 2011, da 7,6 a 7,8 miliardi: un dato sostanzialmente collimante con quello pugliese (+2,2%), leggermente più elevato di quello nazionale (+1,9%).

Meno accentuata, invece, è la crescita degli impieghi (+0,5%), che aumenta sul fronte dei prestiti alle famiglie e contestualmente si contrae sulla restante clientela: -18,5% per le società finanziarie diverse da istituzioni finanziarie monetarie; -3,9% per le istituzioni senza scopi di lucro a servizio delle famiglie; -2,0% per le pubbliche amministrazioni.

Variazioni medie annue degli occupati e delle persone in cerca di occupazione in provincia di Foggia. Medie periodo 2007-2011.



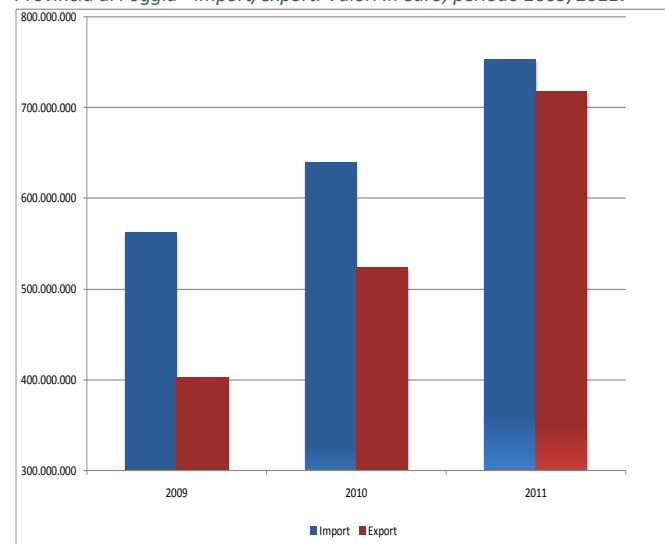
Nel complesso, crescono le sofferenze bancarie, da 545milioni a 707milioni di euro, e si attestano a 7,73% degli impieghi: un valore in linea con l'omologo valore regionale (7,69%) ma decisamente più grande di quello nazionale (5,11%). A ciò va aggiunta una forte lievitazione dell'importo dei protesti cambiari - nell'ordine del 15,4% - attestatosi, alla fine del 2001, a 57,7milioni di euro.

Il mercato internazionale.

Riferito alle nuove circoscrizioni amministrative, l'interscambio con l'estero di Capitanata è stato pari a circa 1,5miliardi di euro, in crescita del 26% rispetto al periodo precedente: una crescita molto più marcata su fronte dell'export (37%, doppia rispetto al dato regionale) che su quello delle importazioni (18%). Tale differenziale ha consentito una decisiva contrazione del disavanzo commerciale, passato, nel biennio 2010/2011, da oltre 100milioni a circa 35milioni di euro.

Il valore dell'export è stato pari a 752milioni di euro, costituito in netta prevalenza dalla quota spettante ai comparti metalmeccanici (50% del totale), ma sempre più significativa appare quella relativa all'industria alimentare, passata a 196milioni di euro e posizionatasi, dopo la provincia di Bari, al secondo posto della scala regionale. Una ulteriore conferma, questa, di quanto sia strategica tale filiera per incrementare le nostre relazioni commerciali con l'estero.

Provincia di Foggia - import/export. Valori in euro; periodo 2009/2011.



Il mercato di elezione del sistema produttivo locale è quello dell'Unione a 27 dove si sviluppa oltre il 60% degli scambi. Cresce significativamente la quota di affari con il Continente asiatico che diventa il secondo partner provinciale: si è trattato di un incremento notevole, che ha interessato entrambe le poste in entrata e in uscita, e ha raggiunto, nel 2011, il valore di circa 266milioni di euro. A ciò è corrisposta una flessione complessiva dello scambio con il Continente americano, indotta da una cospicua riduzione delle importazioni (-57,5%) nonostante la dinamica positiva dell'export (+17,9%).

3.2 Analisi del contesto interno

La struttura organizzativa della Camera

L'organizzazione amministrativa della Camera di commercio di Foggia è delineata secondo le norme dello Statuto e del Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi da ultimo modificati con deliberazioni del Consiglio Camerale n. 22 e 23 del 20 dicembre 2011. La posizione di vertice della struttura organizzativa spetta al Segretario Generale, cui competono funzioni di organizzazione e coordinamento generale dell'attività dell'Ente nel suo complesso; ai dirigenti di Area spetta l'organizzazione, il coordinamento e il controllo dei settori cui sono preposti.

L'assetto organizzativo si articola in Aree, ossia in unità organizzative di massimo livello poste a governo delle macro funzioni dell'Ente. All'interno delle Aree si collocano i Servizi e gli Uffici ad esse riportanti. La struttura attuale della Camera di commercio di Foggia si articola in 2 Aree dirigenziali:

- l'Area Servizi anagrafici e certificativi e regolazione del mercato
- l'Area Gestione risorse e sviluppo economico

Le due aree dirigenziali sono articolate in 7 servizi e questi in uffici. E' istituito, inoltre, un Servizio di Staff ed un Ufficio Legale posti alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

Il Segretario Generale provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo e sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente, garantendo l'unitarietà ed il coordinamento dell'azione amministrativa. Rientrano tra le sue competenze l'attuazione di ogni intervento generale di carattere organizzativo e gestionale, compresi la sottoscrizione dei contratti individuali di lavoro del personale dell'Ente e la gestione dei rapporti sindacali, il conferimento degli incarichi di direzione di area previa relazione alla Giunta, l'assegnazione della competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel Budget direzionale approvato dalla Giunta, nonché l'aggiornamento dello stesso budget per le variazioni che non comportano maggiori oneri complessivi. Al Segretario Generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'Ente.

Il Dirigente di Area è incaricato della responsabilità gestionale delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate all'area dal Segretario generale; per l'Area di propria competenza, risponde della conformità degli atti alle leggi, della qualità dei servizi erogati e della economicità della gestione dell'area. Partecipa, mediante attività propositiva e secondo i sistemi di gestione e programmazione adottati dall'Ente, alla formulazione degli indirizzi e dei programmi annuali. Per l'articolazione dettagliata delle Aree, Servizi e uffici si rinvia all'allegato n. 2 "Organigramma".

L'assetto organizzativo attuale² consente all'Ente di svolgere le attività - riconducibili alle funzioni anagrafico-amministrative, alle funzioni di regolazione del mercato, alle funzioni di promozione economica e di supporto al sistema delle imprese - in un'ottica di maggiore efficienza, di contenimento del costo del lavoro, della migliore utilizzazione delle risorse umane al servizio degli utenti.

Le risorse umane

L'attuale dotazione organica è stata ridefinita con deliberazione consiliare n. 6 del 29 aprile 2011 ed è configurata secondo quanto indicato nel paragrafo 2.1 L'amministrazione in cifre, cui si rimanda.

² Vedi deliberazione di Giunta n. 84 del 29 settembre 2010.

In questa sede occorre evidenziare come l'indice di dimensionamento del personale è notevolmente inferiore sia nel totale che per Funzioni Istituzionali rispetto a quello di altre Camere di Commercio. L'indicatore misura il numero dei dipendenti in servizio per mille imprese attive iscritte al Registro delle Imprese e pertanto è un buon indice della forza lavoro occorrente per far fronte alle esigenze dell'utenza di riferimento. Dall'analisi dei dati emerge che la Camera di commercio di Foggia presenta una forza lavoro sottodimensionata rispetto alla media delle altre Camere di Commercio sia a livello geografico sia, soprattutto, a livello dimensionale e nel confronto con tutto il sistema (cluster uno a tutti = 1,79). Sulla base dei dati esposti risulta che per ogni mille imprese il numero dei dipendenti camerale è, al 2009, pari ad 1,12, al 2010 pari a 1,14, al 2011 pari a 1,13 e al 2012 pari a 0,99 a fronte di 1,49 delle Camere di commercio simili per dimensioni e 1,79 per il totale del sistema. E' evidente che il sottodimensionamento organico (calcolato in almeno 25 unità), comporta - quanto meno a parità di servizi e funzioni "ordinarie" - un accrescimento di prestazioni e responsabilità dei dipendenti per l'assolvimento delle funzioni istituzionali e per il soddisfacimento delle esigenze dell'utenza.

L'Ente ha confermato l'obiettivo della copertura dei posti vacanti nell'attuale dotazione organica (18/92) compatibilmente con i vincoli alle assunzioni che la normativa pone e con le disponibilità di risorse finanziarie previste nei bilanci dell'Ente.

In ordine al primo aspetto, - normativa vigente - è difficile colmare il *gap* riscontrato stante l'attuale regime di assunzioni nelle pubbliche amministrazioni e, in particolare, nelle Camere di commercio per le quali l'art. 2, comma 2, della Legge 23/12/2009, n. 191 finanziaria per il 2010, ha prorogato gli effetti a tutto il 2012 della Legge finanziaria 2008 (Legge 244 del 24 dicembre 2007) e in particolare dell'art. 3, comma 116, che ha previsto che, per ciascuno degli anni 2008 e 2009, le Camere di commercio possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, previo espletamento delle procedure di mobilità, secondo il posizionamento di uno specifico indice di equilibrio economico-finanziario e secondo la spesa relativa al personale cessato nell'anno precedente³.

La Camera di commercio di Foggia, il cui indice di equilibrio economico finanziario si attesta intorno al 40% non potrà per il 2012 espletare alcuna procedura. Ai fini, poi, del contenimento della spesa per il personale, l'Ente ha deciso in generale di non coprire i posti vacanti con procedure di mobilità, salva la valutazione in ordine alla possibilità di sostituire personale cessato dal servizio nel triennio e ferma la compatibilità con i vincoli di bilancio.

Al fine dell'aggiornamento professionale dei dipendenti, richiesta dal livello di qualità dei servizi erogati, la Camera di commercio di Foggia ritiene strategico, per il triennio 2012-2014, in coerenza con le normative di riferimento, la struttura organizzativa e le risorse umane dell'Ente, elaborare dei percorsi formativi che permettano di ridurre sempre più il divario esistente tra le competenze ideali e le competenze possedute dai singoli dipendenti.

Tenuto conto delle politiche governative di contenimento della spesa nelle pubbliche amministrazioni, si ritiene prioritario in particolare programmare e favorire la partecipazione del personale ad interventi formativi, al fine di:

- rafforzare le competenze tecnico-professionali e comportamentali
- dare risposte efficaci e coerenti rispetto alla norma ed alle aspettative degli stakeholder
- favorire lo sviluppo di una cultura di gestione delle Risorse Umane basata sulle competenze e sul merito

³ Le assunzioni sono possibili:

- a) nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 70% di quella relativa alle cessazioni avvenute nell'anno precedente, ove l'indice di equilibrio economico-finanziario risulti inferiore a 35;
- b) nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 35% di quella relativa alle cessazioni avvenute nell'anno precedente, ove l'indice di equilibrio economico-finanziario risulti compreso tra 36 e 45;
- c) nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 25% di quella relativa alle cessazioni avvenute nell'anno precedente, ove l'indice di equilibrio economico-finanziario risulti superiore a 45.

- favorire la più corretta determinazione ed applicazione delle normative
- migliorare il clima ed il benessere organizzativo
- rafforzare attitudini trasversali, a seconda della categoria di riferimento.

Inoltre, anche al fine di verificare i risultati delle azioni poste in essere per lo sviluppo e la crescita delle competenze professionali interne, l'Ente intende effettuare periodicamente indagini di clima interno per monitorare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti nonché assicurare adeguati livelli di risorse integrative utili - nell'ambito delle relazioni sindacali vigenti e della normativa di settore - ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

L'attività della Camera di commercio di Foggia si caratterizza, inoltre, per aver dato un notevole impulso all'informatizzazione e alla telematizzazione.

Le numerose leggi, susseguitesi nel tempo, volte a migliorare l'andamento e il funzionamento della Pubblica Amministrazione hanno costituito un forte impulso in questo senso.

L'Ente è, infatti, impegnato in un costante processo di dematerializzazione dei documenti cartacei grazie all'utilizzo sempre più elevato della firma digitale e dei moderni mezzi di posta elettronica, anche certificata. L'obiettivo della riduzione dell'utilizzo della carta e dell'incremento dell'informatizzazione è stato raggiunto rispetto alla protocollazione informatica, alla gestione delle riunioni della Giunta Camerale e rispetto a numerose attività che riguardano la gestione del personale quali ad esempio la tenuta dello stato matricolare dei dipendenti, la comunicazione dei fogli di presenza giornalieri, del cedolino dello stipendio e del CUD nonché della predisposizione e firma degli atti di liquidazione e dei mandati esclusivamente in maniera digitale con invio telematico all'istituto cassiere.

L'infrastruttura tecnologica ICT della Camera di Commercio di Foggia è nel suo complesso adeguata e rispondente alle più avanzate esigenze sia dell'utenza esterna che interna. Infatti, il sistema informatico della Camera di Commercio di Foggia è basato su una rete locale (LAN) che permette la distribuzione e condivisione documentale e di messaggistica tra tutte le postazioni informatiche dell'Ente. Questa LAN è collegata alla rete di InfoCamere S.c.p.A (Società consortile delle Camere di commercio) tramite apparati e collegamento geografico MPLS forniti dalla società stessa in comodato gratuito e detta infrastruttura rende possibile l'interconnessione con l'intero sistema camerale (tutte le Camere italiane e loro associazioni) nonché con la rete pubblica internet. La quasi totalità delle postazioni camerale sono abilitate all'accesso Internet e all'utilizzo della posta elettronica. Molti utenti, in applicazione di specifica normativa, sono protetti dall'accesso a siti web non pertinenti alla posizione lavorativa mediante applicazione centralizzata di appositi filtri.

L'accesso ad Internet è controllato mediante proxy server ed avviene utilizzando la rete privata di InfoCamere e il nodo di interconnessione alla rete pubblica da essa gestito, con tutte le garanzie derivanti dal rispetto delle policy di sicurezza che prevede l'uso di firewall, di antivirus e il divieto di qualsiasi accesso diretto e non controllato ad internet da parte dei pc camerale.

La Camera di Commercio di Foggia dispone attualmente di n. 2 server windows 2003: sul primario sono presenti gli archivi interni della Camera (compreso il sistema Lotus Domino utilizzato per il flusso documentale della Segreteria Generale e per altre applicazioni quali il protocollo dell'Albo Artigiani e una banca dati dell'uff. spedizioni) mentre il secondario provvede allo scambio di informazioni e mantiene, in modalità sincronizzata con il primario, una replica l'Active Directory(AD). In questo modo, in caso di disaster recovery, l'indispensabile recupero delle informazioni relative all' AD è totale.

L'utilizzo dei server aziendali permette un interscambio completo di informazioni e risorse da parte dei dipendenti camerale; ogni dipendente, autenticandosi tramite user-id e password, accede alle risorse a lui rese disponibili con i profili definiti dall' Amministratore.

Ogni dipendente, come già evidenziato in precedenza, è dotato di almeno un computer e una stampante nonché di una casella di posta elettronica e accesso

internet. Lo scambio di informazioni nella rete locale è garantito soprattutto dall'ambiente di lavoro Lotus, mentre per l'accesso alle banche dati ufficiali dell'Ente e per altre applicazioni sviluppate dalla società Infocamere è disponibile una intranet accessibile, per motivi di sicurezza, solo da postazioni interne alla Camera di Foggia. Il collegamento da remoto del personale in telelavoro alle applicazioni InfoCamere, agli applicativi della intranet oltre che alle risorse condivise sui Server locali, è possibile solo attraverso collegamenti VPN (Virtual Private Network) o dial-up gestiti tramite apposita abilitazione e autorizzazione da InfoCamere. La politica dell'Ente per la gestione dell'infrastruttura ICT e delle periferiche connesse è quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione periodica sulla base di criteri di obsolescenza tecnologica e di ammortamento economico.

Le risorse finanziarie

VOCI DI GESTIONE	CONSUNTIVO ANNO 2010	CONSUNTIVO ANNO 2011	PREVENTIVO ANNO 2012	PREVENTIVO ANNO 2013	PREVENTIVO ANNO 2014
GESTIONE CORRENTE					
A) Proventi correnti					
1) Diritto annuale	10.962.794,44	11.154.224,74	10.540.000,00	11.000.000,00	11.100.000,00
2) Diritti di segreteria	1.996.531,50	2.012.681,91	2.018.000,00	2.018.000,00	2.000.000,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	623.107,02	4.10.966,55	1.067.000,00	550.000,00	570.000,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	193.209,56	227.100,31	248.160,00	245.000,00	250.000,00
5) Variazioni delle rimanenze	6.167,25	-6.368,78	0	0	0
Totale Proventi correnti (A)	13.781.809,47	13.798.604,73	13.873.150,00	13.813.000,00	13.920.000,00
B) Oneri correnti					
6) Personale	4.322.722,58	3.975.321,98	4.067.200,00	3.900.000,00	3.700.000,00
7) Funzionamento	2.906.463,76	2.837.380,41	3.385.750,00	3.500.000,00	3.600.000,00
8) Interventi economici	2.781.478,53	2.621.370,72	2.872.000,00	1.834.800,00	1.970.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.943.388,31	3.736.220,31	3.370.000,00	4.300.000,00	4.360.000,00
Totale Oneri correnti (B)	12.954.053,18	13.170.293,42	13.694.950,00	13.534.800,00	13.630.000,00
Risultato della gestione corrente (a-b)	827.756,29	628.311,31	178.200,00	278.200,00	290.000,00
C) GESTIONE FINANZIARIA					
10) Proventi finanziari	76.587,45	56.140,01	85.500,00	50.000,00	45.000,00
11) Oneri finanziari	3.756,56	1.492,14	455.500,00	520.000,00	530.000,00
Risultato della gestione finanziaria	72.830,89	54.647,87	-370.000,00	-470.000,00	-485.000,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA					
12) Proventi straordinari	288.531,54	603.553,36	235.000,00	235.000,00	240.000,00
13) Oneri straordinari	57.216,04	100.380,70	43.200,00	43.200,00	45.000,00
Risultato della gestione straordinaria	231.315,50	503.172,66	191.800,00	191.800,00	195.000,00
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA'					
14) Rivalutazione attivo patrimoniale					
15) Svalutazione attivo patrimoniale	60.000,00	22.164,50			
Saldo rettifiche	-60.000,00	-22.164,50	0,00		
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B+/-C+/-D)	1.071.902,68	1.163.967,34	0,00	0,00	0,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI					
E) Immobilizzazioni immateriali	0,00	0	0	0	0
F) Immobilizzazioni materiali	4.467.415,81	10.907.687,91	13.672.800,00	1.123.000,00	100.000,00
G) Immobilizzazioni finanziarie	192.259,20	500,00	85.000,00	60.000,00	60.000,00
totale Investimenti (E+F+G)	4.659.675,01	10.908.187,91	13.757.800,00	1.183.000,00	160.000,00

La Camera adotta il sistema di contabilità economico-patrimoniale. Gli strumenti ed i dati utilizzati della contabilità economico-patrimoniale consentono di correlare i profili della programmazione, dell'assegnazione di obiettivi - di tipo strategico e di tipo gestionale - e della misurazione dei risultati raggiunti, con la misura della spesa realmente sostenuta.

Ciò è vero non solo nella fase di rendicontazione a consuntivo, ma anche e soprattutto nella fase della costruzione di previsioni: l'unico modo di prevedere la "spesa reale" in correlazione con le risorse realmente disponibili ed in collegamento con gli obiettivi è di costruire previsioni di natura economica.

Le principali fonti di finanziamento della Camera di Commercio sono costituite dal diritto annuale e dai diritti di segreteria, mentre fra le voci di spesa si distingue quella denominata "Interventi economici", l'unica ad avere quale destinazione esclusivamente il sistema imprenditoriale e i loro organismi e/o soggetti rappresentativi.

Questa breve premessa per introdurre alla lettura della scheda nella quale vengono riportati, in una visione prospettica di contesto,

il preventivo economico ed il piano degli investimenti per gli esercizi 2012-2014, raffrontati con i dati di consuntivo 2010-2011.

Per quanto attiene i risultati raggiunti, il rendiconto 2011 evidenzia un risultato economico d'esercizio di € 1.163.967,34 che va ad incremento del patrimonio netto, ammontante a fine esercizio 2011 ad € 19.396.695,33. In riferimento alla spesa, si osserva un decremento delle spese di personale derivanti soprattutto dalla minor quota accantonata al fondo indennità di anzianità e dalla diminuzione di altri costi derivanti dalla cessazione di due dipendenti di categoria D, di cui uno in posizione organizzativa, e dalla riduzione del fondo per le risorse decentrate.

Per quanto concerne, infine, la voce relativa agli interventi promozionali a sostegno dell'economia del territorio, si rileva una diminuzione rispetto all'esercizio precedente, in relazione ad interventi procrastinati al 2012 o non più attuati.

Ad ogni modo il risultato della gestione complessiva attesta la capacità dell'Ente di far fronte con le proprie entrate alle spese necessarie al suo funzionamento ed agli interventi promozionali sul sistema economico provinciale. Si ritiene opportuno precisare che la spesa per investimenti è stata sostenuta esclusivamente con risorse finanziarie proprie, senza ricorrere anche per l'anno 2011 ad indebitamento verso terzi.

La tabella seguente riporta le principali voci di oneri e dei proventi nell'anno 2012:

Proventi		Oneri	
Diritto annuale	11.154.224,74	Personale	3.975.321,98
Diritti di segreteria	2.012.681,91	Funzionamento	2.837.380,41
Altre entrate	410.966,55	Interventi economici	2.621.370,72
Gestione servizi	227.100,31	Ammortamenti e accantonamenti	3.786.220,31
Gestione finanziaria	56.140,01	Gestione finanziaria	1.492,14
Gestione straordinaria	603.553,36	Gestione straordinaria	100.380,70
Totale	14.464.666,88	Totale	13.322.166,26

Le politiche di genere

L'analisi dell'attuale situazione del personale dipendente in servizio⁴ a tempo indeterminato evidenzia nel totale una distribuzione per sesso sostanzialmente paritaria, con una notevole prevalenza di lavoratrici nell'ambito della categoria C. Il personale fornito di diploma di laurea rappresenta circa il 50% del totale con prevalenza del personale maschile (62,8%) rispetto al 37,2% delle donne.

⁴ Per la distribuzione del personale in servizio per categoria di inquadramento e profilo professionale si rimanda alla tabella riportata nella sezione dotazione organica.

Categoria	Genere		N. unità in		Età media	
	M	F	M	F	M	F
Dirigenza	3	=	3	=	57	=
D3	5	3	5	3	52	48
D1	11	7	9	5	43	45
C	9	19	3	3	49	50
B3	9	4	2	2	38	42
B1	2	2	=	=	40	48
Totale	39	35	22	13	46,5	46,6

Distribuzione del personale camerale per sesso ed età

I risultati dell'indagine evidenziano un'adeguata presenza di personale femminile. Si evince, quindi, che non vi è un divario fra i generi e che le donne, comunque, non sono sottorappresentate, salvo che nella posizione apicale, dove, tuttavia, attualmente non sono previsti accessi.

Si evince, inoltre, che nell'area delle posizioni organizzative e di alta professionalità figurano due donne incaricate di posizione organizzativa, su un totale di sette unità. Si dà atto, in ogni caso, che l'Ente ha adottato specifica regolamentazione per l'assegnazione degli incarichi delle posizioni organizzative e di alta professionalità, e per l'attribuzione delle relative retribuzioni di posizione e di risultato, in modo da rendere quanto più oggettiva possibile la valutazione dei requisiti per l'affidamento degli incarichi.

L'Ente, poi, favorisce le politiche di conciliazione tra responsabilità familiari e quelle lavorative attraverso azioni che considerano le differenze, le condizioni e le esigenze di donne e uomini all'interno dell'organizzazione, ponendo al centro dell'attenzione sempre la "persona", contemperando le esigenze dell'Ente con quelle dei dipendenti e delle dipendenti. All'uopo, la CCIAA di Foggia garantisce:

- Flessibilità nell'orario giornaliero, sia in entrata che in uscita.
- Possibilità di due o quattro rientri pomeridiani
- Attuazione dell'istituto del telelavoro
- Disponibilità ad accogliere richieste di lavoro flessibile
- Partecipazione paritaria a corsi di formazione/aggiornamento.

La CCIAA di Foggia, infine, nel porre particolare attenzione alle tematiche inerenti le pari opportunità e condizioni tra uomo e donna nell'ambiente di lavoro, sin dal maggio 2011, ha avviato le procedure per la costituzione del CUG - Comitato Unico di Garanzia per la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni⁵ che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i Comitati per le Pari Opportunità e i Comitati Paritetici sul fenomeno del mobbing. Ai sensi dell'art. 21 della L. 4 novembre 2010 n. 183 e della Direttiva del 04 marzo 2011 emanata di concerto dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e per le Pari Opportunità, l'Ente ha formalmente costituito il Comitato prevedendo una composizione paritetica: un componente designato da ciascuna organizzazione sindacale maggiormente rappresentativa a livello di amministrazione e un numero pari di rappresentanti dell'amministrazione⁵.

⁵ Tutta la documentazione relativa al CUG è pubblicata - anche ad uso dei dipendenti - nell'apposita sezione "COMITATO UNICO DI GARANZIA" del sito web istituzionale, visibile in home page.

Stato di salute economico-finanziario e qualità dei servizi

num.	Indicatori	descrizione	2010	2011	indice dimens 2009
1	Indice di rigidità (incidenza costi di struttura)	Oneri correnti –Interventi economici / Proventi Correnti	0,74	0,76	0,71
2	Indice di equilibrio economico	Oneri correnti /proventi correnti	0,94	0,95	1.02
3	Indice “costo risorse umane”	Costi del personale / Oneri Correnti	0,33	0,30	0,34
4	Indice di riscossione del diritto annuale (competenza)	Importo riscossioni diritto annuale / importo totale dovuto	0,78	0,74	n.d.

Composizione oneri di gestione	2010	2011
Costo del personale	33,4%	30,2%
Spese di funzionamento	22,4%	21,5%
Oneri per interventi economici	21,5%	19,9%
Ammortamenti ed accantonamenti	22,7%	28,8%

Determinazione e distribuzione valore aggiunto globale lordo

	2010	2011
Valore della produzione	14.146.928,46	14.458.298,10
Ricavi da diritto annuale	10.962.794,14	11.154.224,74
Ricavi da diritti di segreteria	1.996.531,50	2.012.681,91
Contributi trasferimenti e altre entrate	623.107,02	410.966,55
Proventi da gestione di beni e servizi	193.209,56	227.100,31
Variazioni delle rimanenze	6.167,25	-6.368,78
proventi finanziari	76.587,45	56.140,01
proventi straordinari	288.531,54	603.553,36
costi di struttura	3.662.585,45	3.342.071,79
spese di funzionamento (F.I. A+B)	1.507.818,07	1.384.473,38
spese personale (F.I. A+B)	2.154.767,38	1.957.598,41
Valore aggiunto caratteristico lordo	10.484.343,01	11.116.226,31
gestione finanziaria	3.756,56	1.492,14
gestione straordinaria	57.216,04	100.380,70
ammortamenti e accantonamenti	2.943.388,31	3.736.220,31
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	7.479.982,10	7.278.133,16
imprese attive al 31.12	66.978	66.689
V.A.G.L. / IMPRESA ATTIVA	111,68	109,14
interventi economici	2.781.478,53	2.621.370,72
imprese attive al 31.12.	66.978	66.689
interventi economici / impresa attiva	42	39

La qualità dei servizi

indicatore	descrizione	2010	2011
Livello qualità del Registro Imprese	Percentuale delle pratiche telematiche del Registro Imprese evase nei primi cinque giorni (al netto tempi sospensione)	44,8%	34,3%
Tempo medio di evasione pratiche del Registro Imprese	Tempo medio di lavorazione pratiche del Registro Imprese (in giorni, al netto tempi di sospensione)	11,2	30,2
Tempestività dei pagamenti	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	98%	95%
Livello trasformazione dei ricavi in valore aggiunto	Valore aggiunto globale distribuito / ricavi ordinari	0,52%	0,50%
Interventi economici per impresa attiva	Interventi economici / n. imprese attive	42	39

4. LA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI FOGGIA

4.1. La Performance organizzativa

Il Piano Performance 2012-2014, segue una logica a cannocchiale e in corrispondenza di ciascuna delle quattro aree strategiche identificate raggruppa informazioni, obiettivi e indicatori relativi ai rispettivi impatti, programmi, attività, servizi.

Per ogni area strategica, la Camera di commercio di Foggia ha identificato gli obiettivi strategici e le attività e i servizi di maggior evidenza che intende assicurare, individuando anche le corrispondenti prospettive di performance, di seguito descritte.

Per ciascun programma e attività/servizio l'Ente ha definito l'obiettivo che intende raggiungere ed ha individuato gli indicatori che consentono, al termine di ogni anno, di misurare e valutare il livello di performance raggiunto. Obiettivi e indicatori sono organizzati in modo tale da consentire una rappresentazione completa della performance programmata (ex ante) ed effettivamente raggiunta (ex post). L'attività di una Camera di commercio è infatti un'attività complessa ed eterogenea e solo la misurazione congiunta di più dimensioni può consentirne una valutazione corretta.

L'Ente camerale, alla luce di quanto definito nel proprio mandato istituzionale (mission) e di ciò che gli organi di vertice politico amministrativo ritengono che si debba realizzare al termine del triennio di riferimento – secondo la vision adottata - propone, quindi, schede in cui trovano coerenza ed allineamento i diversi livelli di decisione (strategico, operativo, finanziario) riassumendone le principali caratteristiche. Le schede forniscono informazioni che alimentano in modo coordinato i contenuti degli altri documenti di pianificazione strategica di programmazione, misurazione e valutazione della performance, gestione del personale, rendicontazione e trasparenza. Esse, quindi, definiscono gli indicatori sulla base dei quali avvengono la misurazione e la valutazione dell'effettivo raggiungimento dell'obiettivo.

Le schede cambiano a seconda dell'ambito cui si riferiscono. I valori contenuti nelle schede identificano lo scenario che la Camera di commercio ipotizza che si realizzi nel corso del triennio 2012-2014. Infatti, la colonna finale delle schede, denominata Performance, è finalizzata ad inserire, a consuntivo, un *emoticon* che evidenzia in modo sintetico il livello di performance raggiunto.

Impatti

La scheda di outcome identifica una serie di indicatori utili a quantificare l'impatto di alcune azioni della Camera sul sistema delle imprese del territorio. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2011 e lo scenario atteso per il triennio 2012-2014.

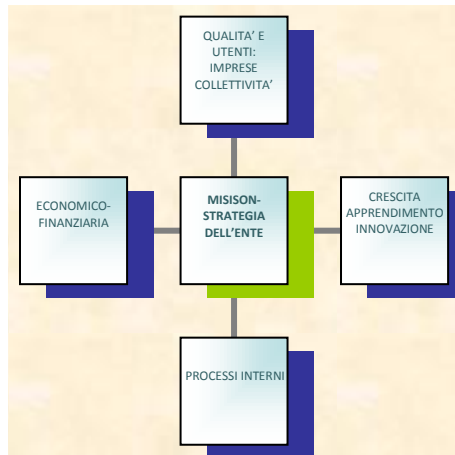
Obiettivi strategici

La scheda di programmazione strategica fornisce una breve descrizione dell'obiettivo ed elenca una selezione di indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione. Per ogni indicatore sono definiti il valore 2011, se disponibile, e i target attesi per il triennio 2012-2014.

Attività e servizi

La scheda di programmazione operativa fornisce una descrizione di obiettivi operativi e azioni che concorrono per il 2012 al conseguimento degli obiettivi strategici individuati. La descrizione è integrata con almeno un indicatore (di quantità, qualità, efficienza ed efficacia), il target atteso e ove disponibile il valore rilevato al 2011.

Le prospettive della performance



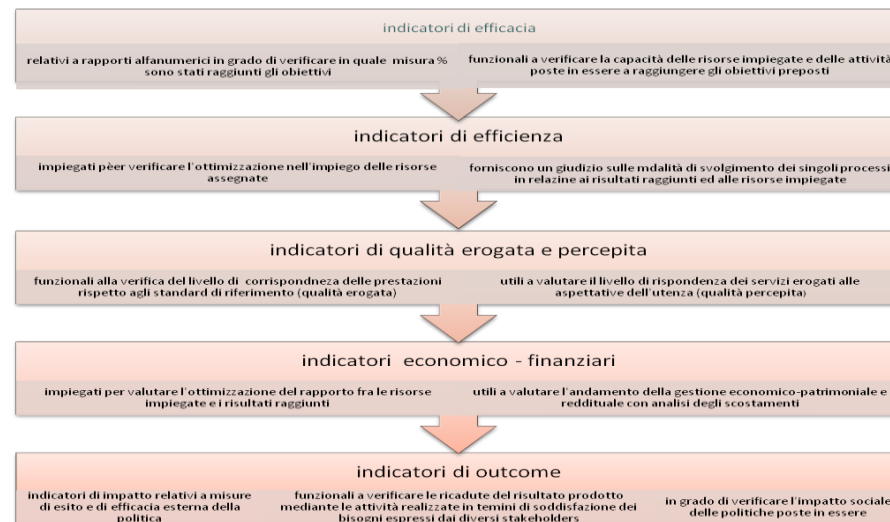
- PROSPETTIVA QUALITÀ E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITÀ.** Prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative.
- PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI.** Prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e ottimizza i processi interni.
- PROSPETTIVA CRESCITA, APPRENDIMENTO, INNOVAZIONE.** Prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente, per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.
- PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA.** Questa dimensione è atta a valutare la gestione dell'Ente con riferimento agli aspetti economico-finanziari al fine di perseguire l'equilibrio di bilancio.

Tipologie di indicatori della performance

L'Ente, in linea con il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato, impiega specifiche misure di performance funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance di seguito descritta.

Per indicatori si vuole intendere misure, relative o assolute, capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure, classificate nella tabella, possono essere di natura quali-quantitativa e sono in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.



4.1.1 La mappa strategica

La CCIAA di Foggia - come anticipato ai paragrafi **2.2 Mandato istituzionale, mission e vision** e **2.3 Albero della performance** ed in linea con l'approccio metodologico adottato (Balanced Scorecard) - ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione nella Mappa Strategica che si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2012 e seguenti, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato, che per la CCIAA di Foggia ha avuto avvio nell'anno 2008, e pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nelle Relazioni Previsionali e Programmatiche.

La mappa strategica

Mandato istituzionale	funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese
Mission	modernizzazione internazionalizzazione sviluppo economico
Vision	trasversalità della competitività imprenditoriale - sistemi di governance integrata e di alleanze

Linee strategiche

	1. AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE	2. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	3. SVILUPPO RUOLO ISTITUZIONALE	4. EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, VALORIZZAZIONE RISORSE
Le prospettive della performance	Qualità e utenti: imprese, collettività 1.1 Competitività del sistema delle imprese 1.3 Assistenza alle imprese e sviluppo del territorio 1.2 Espansione di mercato e internazionalizzazione 1.4 Politiche ambientali e per la qualità	2.2 Tutela delle imprese, dei consumatori e utenti 2.3 Giustizia Alternativa	3.1 Partenariato 3.2 Comunicazione editoria cultura d'impresa	4.3 Investimenti diretti
	Processi interni	2.1 Consolidamento dei servizi amministrativi		4.2 Efficienza gestione amministrativa ed economico-patrimoniale
	Crescita apprendimento innovazione			4.1 Adempimenti normativi. Innovazione e crescita
	Economico-finanziaria			4.2 Efficienza gestione amministrativa ed economico-patrimoniale

Obiettivi strategici

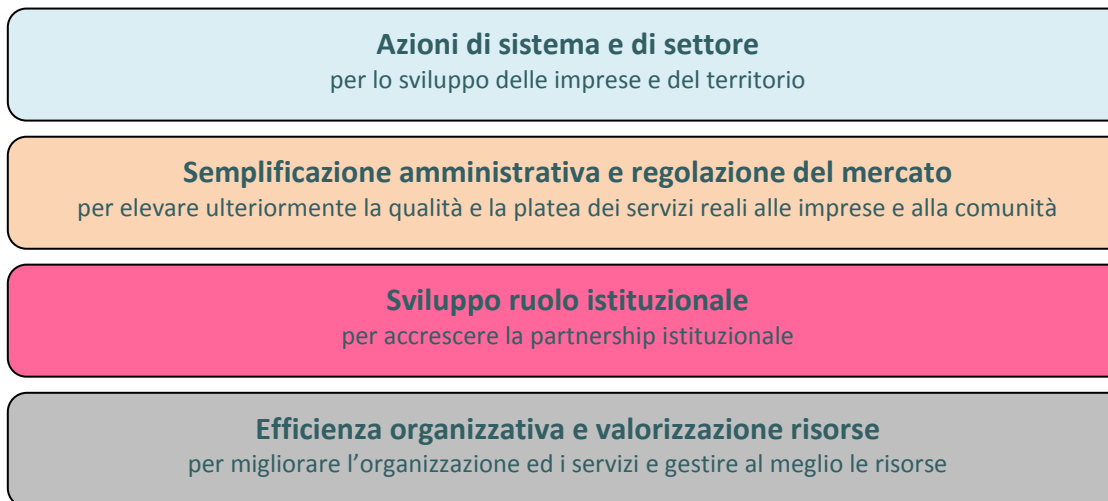
4.1.2 La Vision

La CCIAA di Foggia presenta la seguente Vision:

« CONFERMARE IL RUOLO DELLA CCIAA COME AMMINISTRAZIONE A SERVIZIO DELLE IMPRESE, AFFERMANDO LA TRASVERSALITÀ DEL TEMA DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE ED ECONOMICA COME LINEA GUIDA DI TUTTE LE POLITICHE DI INTERVENTO E PRIVILEGIANDO SISTEMI DI GOVERNANCE INTEGRATA CON IL RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA DELLE ALLEANZE»

4.1.3 Le Aree Strategiche e gli impatti

Attraverso un processo di scomposizione e di collegamento ideale tra gli elementi costituenti il mandato, la mission istituzionale e la vision, la Camera di commercio di Foggia realizza, come già detto, le proprie azioni sulle seguenti quattro aree strategiche di intervento, concepite in modo da rispondere in maniera trasversale alle esigenze della comunità economica e rappresentate nel programma pluriennale di mandato⁶ e da ultime aggiornate nella relazione previsionale e programmatica 2012⁷:



⁶ vedi deliberazione consiliare n. 13 del 27 ottobre 2008

⁷ vedi deliberazione consiliare n. 16 del 7 novembre 2011

Per ogni area strategica l'Ente ha identificato una selezione di impatti che sono descritti nelle successive schede di misurazione. La Relazione sulla Performance consentirà, a consuntivo, anche di valutare se gli impatti si sono prodotti nella direzione auspicata.

La scheda di misurazione degli impatti si compone di indicatori che la Camera di commercio ritiene idonei a dare una indicazione del livello di impatto atteso e di una sezione che individua gli enti, amministrazioni e altri soggetti, che con le loro attività e servizi producono effetti sul medesimo impatto. La scelta, in questa prima elaborazione, è avvenuta adottando un approccio prudenziale e valorizzando informazioni già in possesso dell'Ente. Nel tempo, la Camera svilupperà un approccio più esteso, finalizzato a coinvolgere nella definizione e nella misurazione anche i principali portatori di interesse.

Si evidenzia che l'andamento degli indicatori di impatto è influenzato da molteplici elementi che in gran parte non rientrano nell'ambito delle decisioni della Camera di commercio. I valori inseriti come target costituiscono in tal senso un'indicazione dell'andamento atteso.

Indicatori d'impatto della linea strategica "Azioni di sistema e di settore"

Linea strategica n. 1	AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
	Indicatore di livello	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	
	KPIE24 Valore aggiunto creato per impresa attiva	Valore aggiunto globale lordo / imprese attive	€	109	109/110	
Descrizione scenario atteso nel triennio	In uno scenario caratterizzato da una difficile congiuntura economica con possibili oscillazioni nelle entrate da diritto annuale (difficoltà economiche delle imprese) e per diritti di segreteria (politiche di decertificazione), l'Ente dovrà fare sforzi per il contenimento dei costi di struttura - già in presumibile incremento per l'utilizzo della nuova sede - e del relativo personale, in modo da cercare di mantenere inalterato il livello di ricchezza distribuito (Valore Aggiunto Lordo Globale) per impresa attiva nonché l'ammontare delle risorse destinate ad interventi economici.					
	Indicatori	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	valutazione performance
	a) KPISTD131 Interventi economici per impresa attiva	Totale risorse per interventi economici / n. imprese attive	€	39	39/40	
	b) KPIE106 grado di coinvolgimento imprese manifatturiere in iniziative di internazionalizzazione	n. imprese partecipanti / n. imprese attive del settore	numero	5,0%	4,5-6%	
Principali interazioni istituzionali	Organizzazioni imprenditoriali, Regione, Amministrazione Provinciale, Amministrazioni locali, Università e Istituti scolastici					

Indicatori d'impatto della linea strategica "Semplificazione amministrativa e regolazione del mercato"

Linea strategica n. 2	SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO ELEVARE ULTERIORMENTE LA QUALITÀ E LA PLATEA DEI SERVIZI REALI ALLE IMPRESE E ALLA COMUNITÀ					
	Indicatore di livello	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	
	KPIE107 Grado di riduzione irregolarità nel comportamento delle imprese	n. irregolarità sanzionate nell'anno / n. denunce di iscrizione e deposito atti RI nell'anno	numero	2,70%	2,00-2,50%	
Descrizione scenario atteso nel triennio	Le denunce di iscrizione al Registro delle Imprese e i depositi dei bilanci o situazioni patrimoniali evidenziano molteplici irregolarità che vengono sanzionate a carico dei responsabili. L'Ente intende implementare percorsi di maggiore formazione / consulenza / informazione al fine di contribuire a ridurre le anomalie segnalate che comportano sospensioni, annullamenti e sanzioni.					
	Indicatori	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	valutazione performance
	a) KPISTD170 Tasso di sospensione delle pratiche Registro Imprese	Pratiche del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno / pratiche del Registro Imprese evase nell'anno	numero	22,76% (10516/46283)	20-23%	
	b) KPIE108 grado di qualità delle pratiche pervenute	n. pratiche respinte-annullate / n. pratiche pervenute	numero	3,2%	2,7-3,0%	
Principali interazioni istituzionali	Ordini professionali, Organizzazioni Imprenditoriali					



Indicatori d'impatto della linea strategica "Sviluppo ruolo istituzionale"

Linea strategica n. 3	SVILUPPO RUOLO ISTITUZIONALE ACCRESCE LA PARTNERSHIP ISTITUZIONALE					
	Indicatore di livello	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	
	KPISTD231 n. medio di lavori in partnership generati nell'anno	Lavori-output realizzati grazie a partnership (convenzioni, accordi quadro, ecc.) nell'anno/ partnership istituzionali (convenzioni, accordi quadro, ecc.) realizzate nell'anno	numero	3	4-5/anno	
Descrizione scenario atteso nel triennio	Forte del ruolo di cabina di regia dello sviluppo economico territoriale l'Ente intende confermare una presenza propulsiva in uno scenario socio-economico non immune da spinte centrifughe e pertanto tenterà ancora di dare impulso ad iniziative congiunte, promuovendo o sostenendo eventi d'impatto sul territorio.					
	Indicatori	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	valutazione performance
	a) KPIE66 n. partnership istituzionali (convenzioni, accordi quadro, ecc.) realizzate	n. partnership realizzate	numero		5-7/anno	
	b) KPIE62 visitatori portale	n. accessi sito web	numero	299.852	+1,0%	
Principali interazioni istituzionali	Amministrazione provinciale, Organizzazioni imprenditoriali e sindacali, Associazioni di consumatori, Ordini Professionali, Università ed Istituti Scolastici					



Indicatori d'impatto della linea strategica "Efficienza organizzativa e valorizzazione risorse"

Linea strategica n. 4	EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, VALORIZZAZIONE RISORSE MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE ED I SERVIZI E GESTIRE AL MEGLIO LE RISORSE					
	Indicatore di livello	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	
	KPIE109 Diffusione attività formativa tra il personale e a t.i. in materia di ciclo di gestione della performance	personale a t.i. partecipante ad almeno un corso di formazione/personale in servizio a t.i.	numero	15%	≥60%	
Descrizione scenario atteso nel triennio	L'orientamento al lavoro per processi e per obiettivi costituiscono banche di prova della bontà della metodologia legata al ciclo di gestione della performance. L'Ente intende perseguire un'efficiente organizzazione del lavoro degli uffici e delle Aziende Speciali - anche in vista del trasferimento presso la nuova sede - in modo da migliorare il clima interno ed il livello di soddisfazione dell'utenza .					
	Indicatori	formula	misura	dato 2011	scenario triennio	Valutazione performance
	a) KPIE110 livello gradimento servizi camerali	n. questionari con punteggio almeno pari a 3	numero	=	≥70-80%	
	b) KPIE111 livello di benessere organizzativo	n. questionari con punteggio almeno pari a 3	numero	=	≥60-70%	
Principali interazioni istituzionali	Unioncamere, Dipartimento Funzione Pubblica, OIV, Collegio dei Revisori					

4.1.4 Gli Obiettivi Strategici e gli overview

La Camera di commercio presenta, articolati per aree strategiche, gli indirizzi e gli obiettivi strategici, aggiornati con la Relazione Previsionale e Programmatica nonché con il bilancio di previsione 2012⁸, ai quali intende dare attuazione nel corso del triennio.

Gli obiettivi così declinati individuano in modo sintetico l'effetto finale che la Camera di Commercio di Foggia si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale" e costituiscono le iniziative di maggiore rilevanza che l'Ente sta attuando o intende avviare.

Per ciascun obiettivo strategico, le schede di misurazione, di seguito presentate, contengono una selezione di indicatori ritenuti utili a misurare e valutare il livello di avanzamento dell'obiettivo, che è articolato sull'orizzonte temporale del piano, consentendo di monitorare e quindi di evidenziare i tempi complessivi di realizzazione. Quindi, gli indicatori e i relativi valori target descrivono gli effetti che l'obiettivo realizza progressivamente anno per anno.

E' doverosa la precisazione che alcuni degli obiettivi sono stati avviati nel corso di anni precedenti e che il Piano contiene altresì nuovi programmi, che si avviano nel corrente anno.

Le schede di misurazione consentono di seguire il percorso di attuazione e, a consuntivo, nella Relazione sulla Performance, di valutare la capacità della Camera di commercio di realizzare i propri programmi in modo coerente alle fasi ed ai tempi ipotizzati.

Linea strategica n. 1 - AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE - Sviluppo delle imprese e del territorio								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 1.1 2012-2014 Budget € 112.000,00	COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA DELLE IMPRESE Favorire la competitività delle imprese con azioni di formazione, di sostegno al credito e politiche di genere. Accrescere la competitività delle imprese in termini di know-how e di sostegno all'accesso al credito ed all'avvio di nuove iniziative al femminile resta un obiettivo strategico fondamentale. Al riguardo proseguiranno percorsi di orientamento, formazione e aggiornamento di figure professionali qualificate e saranno attivate iniziative per migliorare i rapporti tra sistema bancario locale e il mondo delle imprese. Si continuerà, inoltre, a sostenere le competenze manageriali delle imprese gestite da donne attraverso azioni di orientamento, assistenza e consulenza condotte anche attraverso il Comitato per l'Imprenditorialità Femminile.							
	Indicatori	formula	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE112 n. imprese beneficiarie di contributi per l'accesso al credito nell'anno	n. imprese beneficiarie di contributi per l'accesso al credito	numero	103	≥ 90	≥ 95	≥ 95	
	b) KPIE4 n. iniziative formative realizzate	n. iniziative formative realizzate	numero	2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	
Note								

⁸ Il bilancio di previsione 2012 è stato approvato con deliberazione consiliare n. 21 del 20.12.2011.



Linea strategica n. 1 - AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE - Sviluppo delle imprese e del territorio								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 1.2 2012-2014 Budget € 215.000,00	ESPANSIONE DI MERCATO E INTERNAZIONALIZZAZIONE Favorire la crescita, la promozione e l'espansione delle imprese locali nei mercati esteri attraverso iniziative di incoming, iniziative fieristiche, specifici progetti di sistema e servizi di assistenza. La Camera di commercio ogni anno organizza e/o finanzia iniziative ed eventi volti a favorire l'espansione delle imprese locali sui mercati internazionali nonché supporta le imprese con servizi di assistenza ai processi di internazionalizzazione. A tal fine supporta costantemente ogni genere di richiesta su normativa doganale, opportunità di relazioni commerciali, ricerca di partners. Le iniziative sono pubblicizzate sulle news del sito web e nella sezione "servizi promozionali".							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE7 n. iniziative realizzate o finanziate	n. iniziative realizzate o finanziate	numero	27	≥ 20	≥ 22	≥ 22	
	b) KPIE62 n. accessi alla pagina "servizi promozionali"	n. visitatori pagina web	numero	3.861	≥ 4.000	≥ 4.100	≥ 4.200	
Note								

Linea strategica n. 1 - AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE - Sviluppo delle imprese e del territorio								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 1.3 2012-2014 Budget 1.182.000,00	ASSISTENZA ALLE IMPRESE E SVILUPPO DEL TERRITORIO Sostenere lo sviluppo delle imprese dei vari settori economici, con particolare attenzione alle iniziative e alle progettualità volte alla valorizzazione della filiera agroalimentare, del turismo e dell'artigianato; alle iniziative per la creazione di impresa e per lo sviluppo territoriale. La funzione istituzionale di promozione e sviluppo del sistema delle imprese si declina ogni anno, anche per il tramite dell'azienda speciale Cesan, nella programmazione e realizzazione di molteplici iniziative, nella partecipazione a progetti di finanziamento e a convenzioni con enti locali, organismi e Ente Regione.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPISTD131 interventi economici per impresa attiva	totale risorse per interventi economici / n. imprese attive	euro	39	39	40	40	
	b) KPIE19 n. proposte presentate	n. proposte presentate	numero	10	≥ 8	≥ 10	≥ 10	
Note								



Linea strategica n. 1 - AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE - Sviluppo delle imprese e del territorio								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 1.4 2014-2014 Budget € 530.000,00	POLITICHE AMBIENTALI E PER LA QUALITÀ Svolgere, sul piano dei servizi per le qualità, un ruolo più incisivo in materia di sicurezza e qualità alimentare, ambientale e sanitaria, anche con la realizzazione di stage formativi e di diffusione delle innovazioni tecnologiche e delle energie alternative. La Camera di commercio di Foggia ha fatto propria l'esigenza di qualità e di sicurezza dei prodotti agroalimentari e dell'ambiente. Da molti anni è impegnata, soprattutto per il tramite dell'Azienda Speciale Lachimer, a fornire alle imprese ed istituzioni, ai consumatori ed agli studenti servizi specialistici di analisi, assistenza e formazione, attività che consentono il mantenimento degli accreditamenti presso primari enti di certificazione e organismi ministeriali.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE33 grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di promozione	Imprese partecipanti ad attività formative *1000/totale imprese attive al 31.12	numero	=	≥ 0,40	≥ 0,45	≥ 0,50	
	b) KPIE22 n. imprese coinvolte in progetti specifici	n. imprese coinvolte	numero	5	≥ 5	≥ 6	≥ 8	
Note								
Linea strategica n. 2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO Elevare ulteriormente la qualità e la platea dei servizi reali alle imprese e alla comunità								
Prospettiva	PROCESSI INTERNI							
Obiettivo strategico 2.1 2012-2014 Budget € 50.000,00	CONSOLIDAMENTO DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI Incrementare ulteriormente il valore dei servizi e la loro territorializzazione, rendendoli più prossimi alla comunità produttiva e maggiormente fruibili tramite una molteplicità di canali e di punti di accesso, con l'obiettivo di creare un nuovo impatto positivo in termini di alleggerimento burocratico. L'Ente intende proseguire nella semplificazione delle procedure amministrative e delle relazioni con gli utenti, sviluppando ulteriormente l'informatizzazione, coinvolgendo in maniera più stringente le amministrazioni pubbliche locali in un percorso di procedure telematiche, anche in considerazione di un contesto normativo di forte innovazione.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE5 CSI (livelli di servizio camerale)	CSI (da 1 a 5)	numero	=	3,5	3,6	4	
	b) KPIE18 livello di usabilità delle pagine web camerali	step del percorso di navigazione del sito necessari per reperire i documenti	numero	3-4	≤2	≤2	≤ 2	
Note								



Linea strategica n. 2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO								
Elevare ulteriormente la qualità e la platea dei servizi reali alle imprese e alla comunità								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 2.2 2012-2014 Budget € 270.000,00	TUTELA DELLE IMPRESE, DEI CONSUMATORI E UTENTI Riaffermare e consolidare la funzione dell'Ente di sostegno all'interscambio e di terzietà, a garanzia dell'interesse generale degli operatori e della comunità, anche attraverso le attività proprie dell'organismo di controllo e certificazione dei prodotti agroalimentari a marchio registrato. L'attività di controllo dei lotti dei prodotti a marchio registrato, con la garanzia della imparzialità e terzietà dell'Organismo di controllo, rappresenta un valido strumento di verifica del rispetto delle norme e delle procedure e della qualità dei prodotti per la tutela delle imprese e dei consumatori coinvolti.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE15 tempi medi richieste certificazioni e valutazione lotti	tempo medio lavorazione processo	giorni	15	15	14	14	
Note								

Linea strategica n. 2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO								
Elevare ulteriormente la qualità e la platea dei servizi reali alle imprese e alla comunità								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 2.3 2012-2014 Budget € 20.000,00	GIUSTIZIA ALTERNATIVA Promuovere la cultura conciliativa e agevolare la gestione degli conflitti tra imprese e imprese/consumatori, attraverso le pratiche di giustizia alternativa e della conciliazione. La Camera intende potenziare ulteriormente, con la collaborazione degli ordini professionali, le organizzazioni imprenditoriali e le associazioni dei consumatori, l'impegno nella promozione e gestione di strumenti di giustizia civile, diffondendone adeguatamente la cultura. Si prospettano importanti sviluppi negli anni futuri come modello di giustizia civile rapido, efficace e poco costoso e il sistema camerale può fornire un contributo strategico al miglioramento del sistema giudiziario. L'Organismo di Mediazione istituito dalla Camera di Commercio sarà impegnato a far fronte agli obblighi derivanti dall'entrata in vigore della mediazione civile per tutte le materie previste dall'art. 5 del D.Lgs 28/2010, il cui impatto previsto è particolarmente significativo.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE113 n. controversie sottoposte all'Organismo di Mediazione	n. controversie sottoposte all'Organismo di Mediazione	numero	71	75	80	90	
Note								



Linea strategica n. 3 - SVILUPPO RUOLO ISTITUZIONALE ACCRESCERE LA PARTNERSHIP ISTITUZIONALE								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 3.1 2012-2014 Budget € 280.000,00	PARTENARIATO Rafforzare da protagonista i rapporti con gli stakeholder, con particolare riferimento a soggetti pubblici e privati coinvolti nella definizione delle politiche di sviluppo del territorio. L'obiettivo mira al mantenimento ed al consolidamento di rapporti istituzionali forti a vantaggio del sistema delle imprese e per lo sviluppo socio-economico del territorio, con un'attenzione particolare alla ricerca di nuove occasioni di sinergie e di iniziative congiunte capaci di impattare positivamente sul territorio, anche attraverso la rimodulazione del sistema delle partecipazioni camerali.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE66 n. partnership realizzate	n. partnership realizzate	numero		5	5	5	
Note								

Linea strategica n. 3 - SVILUPPO RUOLO ISTITUZIONALE ACCRESCERE LA PARTNERSHIP ISTITUZIONALE								
Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 3.2 2012-2014 Budget € 150.000,00	COMUNICAZIONE, EDITORIA E CULTURA D'IMPRESA Assicurare la piena corrispondenza della comunicazione istituzionale agli indirizzi espressi dagli organi di governo dell'Ente ed Incrementare la conoscenza dei dati economici del territorio. L'obiettivo mira a migliorare il servizio dell'informazione istituzionale al fine di sensibilizzare il pubblico di riferimento sulle azioni definite e rese operative nel corso dell'anno e di consolidare e accentuare la capacità di orientare le scelte del territorio anche attraverso il supporto degli studi di contesto.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE62 n. visitatori portale	n. visitatori portale	numero	299.852	301.500	302.000	303.000	
	b) KPISTD72 n. Report di interesse economico-statistico prodotti	report di interesse economico-statistico prodotti	numero	2	≥ 2	≥ 3	≥ 3	
Note								



Linea strategica n. 4 – EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, VALORIZZAZIONE RISORSE								
MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE ED I SERVIZI E GESTIRE AL MEGLIO LE RISORSE								
Prospettiva	CRESCITA APPRENDIMENTO INNOVAZIONE							
Obiettivo strategico 4.1 2012-2014 Budget € 0,00	ADEMPIMENTI NORMATIVI. INNOVAZIONE E CRESCITA. Adeguare, in modo coerente, l'ordinamento interno alle disposizioni normative, in particolare a quelle in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni pubbliche. L'Ente intende migliorare il processo del ciclo di gestione della performance, attuare nuovi percorsi di valorizzazione delle professionalità e implementare azioni volte a garantire il benessere organizzativo.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPISTD205 volume di attività gestito dal personale addetto al processo Ciclo di gestione della Performance	documenti inerenti il ciclo di gestione della performance approvati nell'anno/risorse impiegate nel processo nell'anno	FTE	1,7	2,5	3,0	3,0	
Note								
Linea strategica n. 4 - EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, VALORIZZAZIONE RISORSE								
MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE ED I SERVIZI E GESTIRE AL MEGLIO LE RISORSE								
Prospettiva	PROCESSI INTERNI / ECONOMICO-FINANZIARIA							
Obiettivo strategico 4.2 2012-2014 Budget € 0,00	EFFICIENZA GESTIONE AMMINISTRATIVA ED ECONOMICO-PATRIMONIALE Consolidare i processi di razionalizzazione e di semplificazione, nell'ottica di garantire l'efficienza e l'efficacia delle attività gestionali, amministrative e contabili. L'Ente intende gestire in maniera ottimale la struttura organizzativa e le procedure amministrativo-contabili, migliorare i servizi di supporto agli organi camerali, consolidare i processi di dematerializzazione e conservazione sostitutiva dei documenti e garantire una maggiore efficienza nella riscossione del diritto annuale in uno con il contenimento degli oneri generali di funzionamento e con l'obiettivo, per fine triennio, di ridurre il livello di equilibrio economico della gestione corrente una volta metabolizzato l'incremento degli oneri connessi all'avvio ed al primo utilizzo della nuova sede.							
	Indicatori	algoritmo	misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPISTD115 equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti/proventi correnti	euro	95,45	98,72	97,99	97,92	
	b) KPISTD109 efficienza operativa	oneri operativi FI C e D/n. imprese attive	euro	83,69	83,50	83,40	83,30	
Note								



Linea strategica n. 4 - EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, VALORIZZAZIONE RISORSE

MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE ED I SERVIZI E GESTIRE AL MEGLIO LE RISORSE

Prospettiva	QUALITA' E UTENTI: IMPRESE E COLLETTIVITA'							
Obiettivo strategico 4.3 2012-2014 Budget € 13.549.800,00	INVESTIMENTI DIRETTI Realizzare la Cittadella dell'Economia quale luogo comune delle attività istituzionali dell'Ente, delle associazioni di categoria economiche e degli altri enti istituzionali di settore in uno con la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente. L'Ente ha l'obiettivo del completamento dei lavori di costruzione entro la data contrattuale (fine luglio 2012), della messa a regime della sede e del trasferimento degli uffici camerali e delle Aziende Speciali, con una progressiva riduzione degli oneri amministrativi ed economici connessi alla fase di start up.							
	Indicatori	algoritmo	Misura	dato 2011	2012	2013	2014	performance
	a) KPIE103 Volume di attività gestito dal personale coinvolto	Atti di gestione / risorse impiegate	FTE	=	1,2	1,1	1	
	b) KPISTD115 equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti / proventi correnti	euro	95,45	98,72	97,99	97,92	
Note	Società appaltatrice, Direzione Lavori, Organi di Collaudo, Comune, Provincia, Regione, Organizzazioni imprenditoriali, istituzioni.							



4.1.5 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La Performance individuale

In coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance ed in linea con il sistema di misurazione e valutazione vigente, l'Ente sulla base del budget direzionale 2012 assegnato ai dirigenti⁹ ha definito - in uno con la programmazione operativa 2012 - anche specifici obiettivi per il personale dirigenziale distribuiti su tre livelli: obiettivi di Ente, obiettivi di area e obiettivi manageriali.

Per una analisi più approfondita si rinvia all'allegato n. 4.

La medesima programmazione operativa costituisce il riferimento per l'assegnazione degli specifici obiettivi a livello individuale o di gruppo per il personale non dirigente, a completamento degli ambiti di misurazione relativi ai comportamenti organizzativi ed ai livelli di competenze.

Il cascading

Ai fini della programmazione operativa, ogni obiettivo strategico è declinato in programmi che esprimono obiettivi operativi e azioni che l'Ente si impegna a realizzare per dare attuazione concreta alla strategia complessiva.

Pertanto, le singole schede di programmazione operativa (allegato n. 5), elaborate per area di responsabilità dirigenziale, integrano i contenuti della programmazione strategica e di bilancio e prendono in considerazione quei servizi, progetti, iniziative considerati al momento prevalenti in termini di rilevanza verso l'esterno e entità di risorse impiegate.

Ciascuna scheda di misurazione indica le risorse, la tempistica, gli obiettivi, gli indicatori ed i target, secondo la logica della Balanced Scorecard.

Si riporta di seguito la sintesi della programmazione operativa 2012.

⁹ Vedi determinazione del Segretario Generale n. 181 del 23.12.2011.



LINEA STRATEGICA 1 – AZIONI DI SISTEMA E DI SETTORE

Prospettiva	Obiettivi strategici	scheda	Programmi	Obiettivi operativi	Azioni	Unità organizzative coinvolte	
Qualità e utenti: imprese, collettività	1.1 Competitività del sistema delle imprese	1	Iniziative di formazione per le imprese	Percorso formativo specialistico sul Commercio estero come leva competitiva	Realizzazione di moduli tematici teorico - pratici	Area II Area Segreteria Generale	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.1 Internazionalizzazione e competitività delle imprese Uff. Cesan
				Focus Mercati Paese a sostegno dello sviluppo commerciale del territorio	“Country Presentation” su Paesi emergenti		
Qualità e utenti: imprese, collettività	1.2 Espansione di mercato e internazionalizzazione	2	Iniziative per il credito	Miglioramento del sostegno alle imprese per l’accesso al credito	Erogazione contributi stanziati sul “Fondo Credito” secondo le direttive della Giunta Camerale	Area II	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.3 Credito e Partecipazioni
					Costituzione Comitato per l’Imprenditorialità Sociale e per il Microcredito		
Qualità e utenti: imprese, collettività	1.2 Espansione di mercato e internazionalizzazione	3	Euro&Med Food 2012	Realizzare iniziative di incoming	Realizzazione B2B	Area II Area Segreteria Generale	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.1 Internazionalizzazione e competitività delle imprese - 5.2 Sviluppo economico e programmi comunitari Uff. Cesan
					Realizzazione iniziative collaterali		
		4	Banche dati e abbonamenti per sportello informativo	Incrementare il servizio di assistenza e consulenza specialistica	Assistenza e consulenza specialistica	Area II Area Segreteria Generale	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.1 Internazionalizzazione e competitività delle imprese Uff. Cesan
5	Rimborso alle imprese per la partecipazione a iniziative estere	Favorire la partecipazione degli operatori alle manifestazioni all’estero	Concessione contributi camerali	Area II	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.2 Sviluppo economico e programmi comunitari		
Qualità e utenti: imprese, collettività	1.3 Assistenza e sviluppo alle imprese	6	Assistenza e sviluppo alle imprese	Migliorare la multicanalità dell’accesso alle opportunità di investimento	Sportello bandi nazionali e comunitari	Area II Area Segreteria Generale	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.1 Internazionalizzazione e competitività delle imprese - 5.2 Sviluppo economico e programmi comunitari
					Pubblicazione bandi sul sito		
					Progettazione		



			Favorire la crescita economica delle imprese	Balkan export	Area Segreteria Generale Area II	Servizio I – Studi e Staff - 1.3 Studi Uff. Cesan	
				Servizi integrati a supporto del Consorzio il Tavoliere			
				Sportello masserie didattiche			
				Progetto settimana oli dop pugliesi			
		7	Iniziative a valere sul fondo di perequazione	Valorizzazione delle filiere produttive e supporto sistema economico	Euro&Med Food 2012 b2b	Area Segreteria Generale Area II	Servizio I – Studi e Staff - 1.3 Studi Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.1 Internazionalizzazione e competitività delle imprese - 5.2 Sviluppo economico e programmi comunitari - 5.3 Credito e Partecipazioni Uff. Cesan
					SIAFT		
					Ospitalità italiana – marchio di qualità		
					Valorizzazione agroalimentare - olio dop		
					Cooperazione istituti scolastici e università		
					Accordo di programma MISE – Unioncamere: sostegno al credito		
Accordo di programma MISE – Unioncamere: Reti di impresa in provincia di Foggia							
8	Iniziative a sostegno dell'aeroporto	Sviluppo della mobilità e promozione del territorio	Partecipazione progetto integrato per la mobilità e la promozione del territorio	Area Segreteria Generale	Servizio I – Studi e Staff - 1.3 Studi		
9	Animazione e sviluppo territoriale	Promuovere le attività di contesto e sostenere il sistema imprenditoriale locale	Supporto e coordinamento organismi di sviluppo locale	Area II Area Segreteria Generale	Servizio V – promozione e sviluppo economico Uff. Cesan		
			Valorizzazione del territorio			Valorizzazione filiera turistica e dei castelli	
10	Supporto alle politiche di genere	Progetto Meglio Donna (legge 125)	Progetto di mobilità lenta turismo lagunare	Area II Area Segreteria Generale	Servizio V – promozione e sviluppo economico - 5.2 Sviluppo economico e programmi comunitari Uff. Cesan		
			Realizzazione bilanci delle competenze				
			Realizzazione Percorsi formativi				
			Attivazione laboratorio di informatica				
			Attivazione rete permanente di indirizzo programmatico alle politiche di genere				



Qualità e utenti: imprese, collettività	1.4 Politiche ambientali e per la qualità			Mantenimento adeguati livelli di accessibilità ai servizi per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile	Servizi di segreteria CIF, di orientamento e di assistenza		
		11	Sicurezza e qualità alimentare e alternanza scuola lavoro	Percorsi formativi specialistici	Percorsi formativi specialistici per imprenditori	Area I Area Segreteria Generale	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica Uff. Lachimer
					Percorsi formativi specialistici per consumatori		
					Percorsi formativi specialistici per studenti		
				Georeferenziazione olio di oliva	Raccolta campioni ed effettuazione analisi		
		12	Diffusione attività analitiche	Telemattizzazione servizi analisi	Digitalizzazione servizio analisi	Area I Area Segreteria Generale	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica Uff. Lachimer
		13	Mantenimento della qualità dell'offerta analitica	Azioni per mantenimento degli standard qualitativi del laboratorio polifunzionale	Accreditamento "Accredia" del laboratorio chimico-merceologico	Area I Area Segreteria Generale	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica Uff. Lachimer
					Certificazione ISO 9001 del laboratorio Materiali da costruzione		
					Circuiti di prove interlaboratorio		
		14	Iniziative a supporto della salvaguardia sanitaria delle aziende	Tracciabilità, origine e conservabilità dei prodotti alimentari	Realizzazione progetto "impronta digitale degli alimenti"	Area I Area Segreteria Generale	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica Uff. Lachimer
		15	Attività a supporto delle procedure di esportazione delle aziende	Attivazione sportello di assistenza tecnica	Acquisizione pacchetto norme	Area I Area Segreteria Generale	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica Uff. Lachimer
					Certificazioni per l'estero		



LINEA STRATEGICA 2 – SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZINE DEL MERCATO

Prospettiva	Obiettivi strategici	scheda	Programmi	Obiettivi operativi	Azioni	Unità organizzative coinvolte		
Processi interni	2.1 Consolidamento dei servizi amministrativi	16	Attività amministrative per la conoscenza e tutela del territorio	Monitoraggio prezzi	Strutturazione e pubblicazione documenti rilevazione prezzi in formato aperto	Area I Area Segreteria Generale	Servizio IV – Statistica - 4.2 statistiche ufficiali e censimenti - 4.3 Prezzi e borsa merci - 4.4 Ambiente Uff. Cesan - 1.4 Comunicazioni	
				Attività programmate nell’ambito del Sistan	Realizzazione indagini statistiche			
				Valorizzazione dei servizi in materia ambientale	Assistenza utilizzo dispositivi tracciabilità rifiuti			
		17	Efficienza e qualità Registro Imprese	Innalzare i livelli di efficienza	Miglioramento tempi evasione pratiche Comunica	Area I	Servizio II – Registro Imprese, attività regolamentate, ruoli e altri registri - 2.1 Registro Imprese, iscrizioni, depositi e certificazioni	
					Miglioramento tempi gestione urgenze			
					Mantenimento standard attività sanzionatoria			
					Miglioramento tempi rilascio copie di atti e bilanci			
					Mantenimento standard evasione pratiche bilanci			
					Mantenimento livelli di efficienza nel rilascio dispositivi firma digitali			
					Miglioramento procedura di notifica provvedimenti rifiuto iscrizione R.I.			
		18	Progetto “Più Camera”	Territorializzare i servizi amministrativi camerati	Innalzare i livelli di qualità	Miglioramento procedura di notifica provvedimenti rifiuto iscrizione R.I.	Area I Area Segreteria Generale	Servizio I – Studi e Staff - 1.3 Studi Servizio II – Registro Imprese, attività regolamentate, ruoli e altri registri - 2.2 Registro Imprese
						Mantenimento standard gestione cancellazioni d’ufficio		
						Qualità Albi e Ruoli		
				Implementazione attività SUAP				



					Servizio carte tachigrafiche		Telemaco Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica - 3.2 Metrico
Qualità e utenti: imprese, collettività	2.2 Tutela delle imprese, dei consumatori e degli utenti	19	Organismo di controllo e certificazione	Implementazione e revisione dei piani di controllo e dei piani tariffari	Implementazione e revisione dei Piani di Controllo	Area I Area Segreteria Generale	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica - 3.3 Organismo di certificazione - 3.4 Albi ed elenchi prodotti certificati Uff. Lachimer
					Revisione dei tariffari		
			Efficienza procedure di certificazione dei prodotti a marchio registrato	Certificazione dei prodotti a marchio registrato			
				Verifiche aziendali			
		20	Sanzioni amministrative e proprietà industriale	Efficienza gestione brevetti e marchi	Consolidamento dei servizi di sportello	Area I	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica - 3.1 Giustizia alternativa, sanzioni amm.ve e proprietà industriale
				Efficienza amministrativa procedimenti sanzionatori	Miglioramento tempi di emanazione ordinanze - ingiunzioni		
21	Tutela ed affidabilità del mercato	Consolidamento attività di metrologia legale	Potenziamento attività di controllo e vigilanza	Area I	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica - 3.2 Metrico - 3.5 Protesti		
			Efficienza rilascio carte tachigrafiche				
		Efficienza Registro protesti	Consolidamento del ruolo in materia di tutela dell'affidabilità commerciale				
			Fruibilità sito web istituzionale				
Qualità e utenti: imprese, collettività	2.3 Tutela delle imprese, dei consumatori e degli utenti	22	Mediazione e arbitrato	Innovazione processi regolazione del mercato	Diffusione cultura conciliazione	Area I	Servizio III – Regolazione del mercato e tutela del consumatore e della fede pubblica - 3.1 Giustizia alternativa, sanzioni amm.ve e proprietà industriale
			Incontri di mediazione – conciliazione				



LINEA STRATEGICA 3 – SVILUPPO RUOLO ISTITUZIONALE

Prospettiva	Obiettivi strategici	scheda	Programmi	Obiettivi operativi	Azioni	Unità organizzative coinvolte	
Qualità e utenti: imprese, collettività	3.1 Partenariato	23	Contributi ad Enti ed Associazioni	Sostegno finalità di crescita stakeholder esterni	Erogazione contributi secondo direttive di Giunta	Area Segreteria Generale Area II	Servizio V – Promozione e sviluppo economico - 5.3 Credito e partecipazioni
		24	Quote associative	Realizzazione finalità istituzionali attraverso le partecipazioni societarie e consortili	Liquidazione contributi consortili	Area Segreteria Generale Area II	Servizio V – Promozione e sviluppo economico - 5.3 Credito e partecipazioni
					Realizzazione vademecum Razionalizzazione del portafoglio partecipate		
	25	Sistema di relazioni	Potenziare il sistema di alleanze sul territorio	Realizzazione iniziative specifiche	Area Segreteria Generale	Servizio I – Studi e Staff - 1.3 Studi	
			Potenziare il dialogo sociale bi-direzionale con gli stakeholder	Realizzazione iniziative specifiche			
	3.2 Comunicazione editoria cultura d'impresa	26	Comunicazione istituzionale, pubblicazioni, informazione economica	Migliorare il servizio dell'informazione istituzionale	Gestione sito web e canali informativi su web e piattaforme multimediali	Area Segreteria Generale Area I	Servizio I – Studi e Staff - 1.3 Studi e Staff Servizio IV - Statistica - 4.1. Indagini socio economiche Uff. Cesan 1.4 Comunicazioni
					Funzionalità Ufficio stampa		
Coordinamento editoriale							
Realizzazione Giornata dell'Economia							
Incrementare la conoscenza dei dati economici	Focus e approfondimenti sulle tematiche economiche e sociali locali						



LINEA STRATEGICA 4 – EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZAZIONE RISORSE

Prospettiva	Obiettivi strategici	scheda	Programmi	Obiettivi operativi	Azioni		Unità organizzative coinvolte
Crescita apprendimento innovazione	4.1 Adempimenti normativi. Innovazione e crescita	27	Orientare la gestione della performance	Avviare il monitoraggio dei processi per l'ottimizzazione organizzativa	Definizione metodologia per monitoraggio processi	Area Segreteria Generale Area II	Servizio I – Studi e Staff - 1.2 Controllo di gestione Servizio Vi – Affari generali e Personale - 6.2 Personale - 6.4 Relazioni con il Pubblico Servizio VII – Gestione finanziaria - 7.1 Ragioneria e contabilità
					Revisione mappatura processi		
					Relazione sulla performance		
					Sistema di Check up e di reporting a regime		
					Azioni di benchmarking		
					Avviamento utilizzo nuovo software		
					Supporto tecnico all'OIV		
					Monitoraggio clima esterno		
					Attuazione seconda giornata della trasparenza		
					Operatività della sezione FAQ		
		28	Valorizzare la professionalità anche mediante la trasmissione del know-how ed il benessere organizzativo Razionalizzazione e miglioramento processi organizzativi	Valorizzare le professionalità e trasmettere le competenze	Attività formativa tradizionale o alternativa	Area Segreteria Generale Area II	Servizio I – Studi e Staff - 1.1 Segreteria - 1.2 Controllo di gestione Servizio Vi – Affari Generali e Personale - 6.1 Affari Generali - 6.2 Personale Servizio VII – Gestione finanziaria - 7.1 Ragioneria e contabilità
					Task force e tavoli tecnici con finalità operative, formative e di condivisione di attività		
					Monitoraggio clima interno		
					Efficienza comunicazione interna		
	Implementazione azioni volte a garantire il benessere organizzativo	Momenti di incontro sulla programmazione e sull'andamento gestionale					
		Iniziative per le pari opportunità					



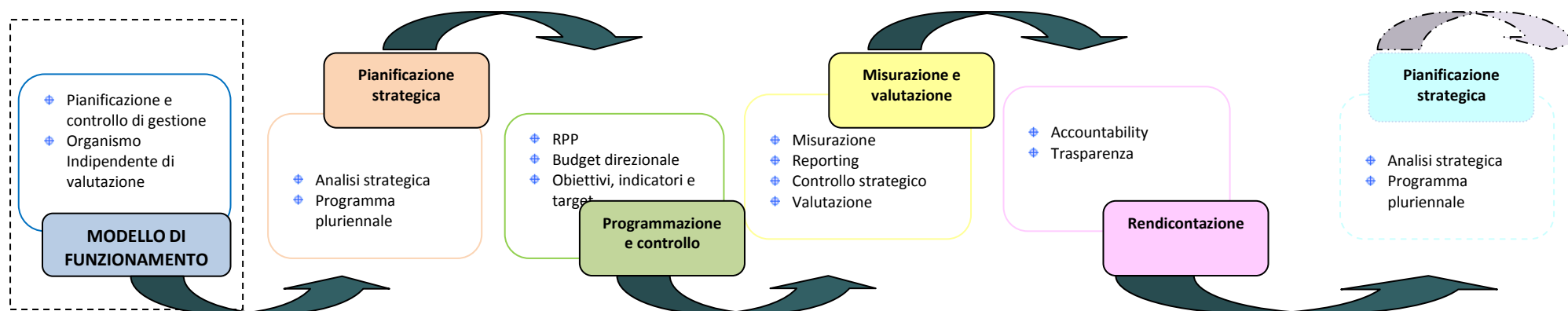
Economico-finanziaria	4.2 Efficienza gestione amministrativa ed economico-patrimoniale	29	Razionalizzazione e miglioramento processi organizzativi	Gestire in modo ottimale la struttura organizzativa	Regolamentazione interna gestione del personale	Area II Area Segreteria Generale	Servizio VI – Affari Generali e Personale - 6.1 Affari generali - 6.2 Personale - 6.3 Gestione flussi documentali Servizio VII – Gestione finanziaria - 7.1 Ragioneria e contabilità - 7.2 Diritto annuale Servizio VIII – Provveditorato - 8.1 Gestione acquisti e patrimonio - 8.2 Gestione casse e registri-servizi generali Uff. Legale
					Supporto uffici interni		
					Economicità acquisizione beni e servizi		
				Revisione modello organizzativo			
				Miglioramento servizi di supporto organi camerali	Regolamentazione funzionamento degli organi camerali		
					Istituzione consulta delle professioni		
				Dematerializzazione dei procedimenti	Proseguire la sperimentazione del sistema di gestione documentale LegalCycle		
					Sostenere la dematerializzazione dei flussi documentali verso l'esterno		
					Attuare la digitalizzazione atti di liquidazione		
				Gestire in modo ottimale le procedure dei servizi contabili	Consolidare la gestione del magazzino on line		
					Implementare le procedure telematiche relative agli adempimenti fiscali e contabili		
					Rendere attendibile la banca dati Sonar		
				Efficienza riscossione Diritto Annuale	Implementare il sistema di rilevazione telematica degli incassi e pagamenti (Siope)		
					Mantenimento livello di incasso del Diritto Annuale		
					Emissione ruoli anni precedenti		
	Implementazione servizi all'utenza						



		30	Gestione sale e archivi	Gestione efficiente archivio	Predisposizione piano trasferimento archivio	Area II Area Segreteria Generale	Servizio I – Studi e Staff - 1.1 Segreteria Servizio VI – Affari generali e personale - 6.3 Gestione flussi documentali Servizio VIII – Provveditorato - 8.2 Gestione casse e registri-servizi generali Uff. Cesan - 1.4 Comunicazioni
				Miglioramento gestione sale	Efficienza gestione pratiche archivio		
					Processo gestione sale e assistenza		
Qualità e utenti: imprese, collettività	4.3 Investimenti diretti	31	Realizzazione della Cittadella dell'Economia di Capitanata	Completamento lavori entro la data contrattuale	Adozione atti procedurali	Area Segreteria Generale Area II	Uff. Legale Servizio VI – Affari generali e personale - 6.3 Gestione dei flussi documentali Servizio VIII – Provveditorato - 8.1 Gestione acquisiti e patrimonio - 8.2 Gestione casse e registri-servizi generali Uff. Cesan Uff. Lachime
				Funzionalità nuova sede	Predisposizione piano trasferimento presso la nuova sede		
					Trasferimento uffici nuove allocazioni		

5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE

Il modello di funzionamento



Documentazione a supporto del Piano

Programma triennale della trasparenza 2012-2014 (deliberazione di Giunta n. 8 del 13.2.2012)

Relazione Previsionale e Programmatica 2012 (deliberazione di Consiglio n. 16 del 7.11.2011)

Preventivo 2012 (deliberazione di Consiglio n. 21 del 20.12.2011)

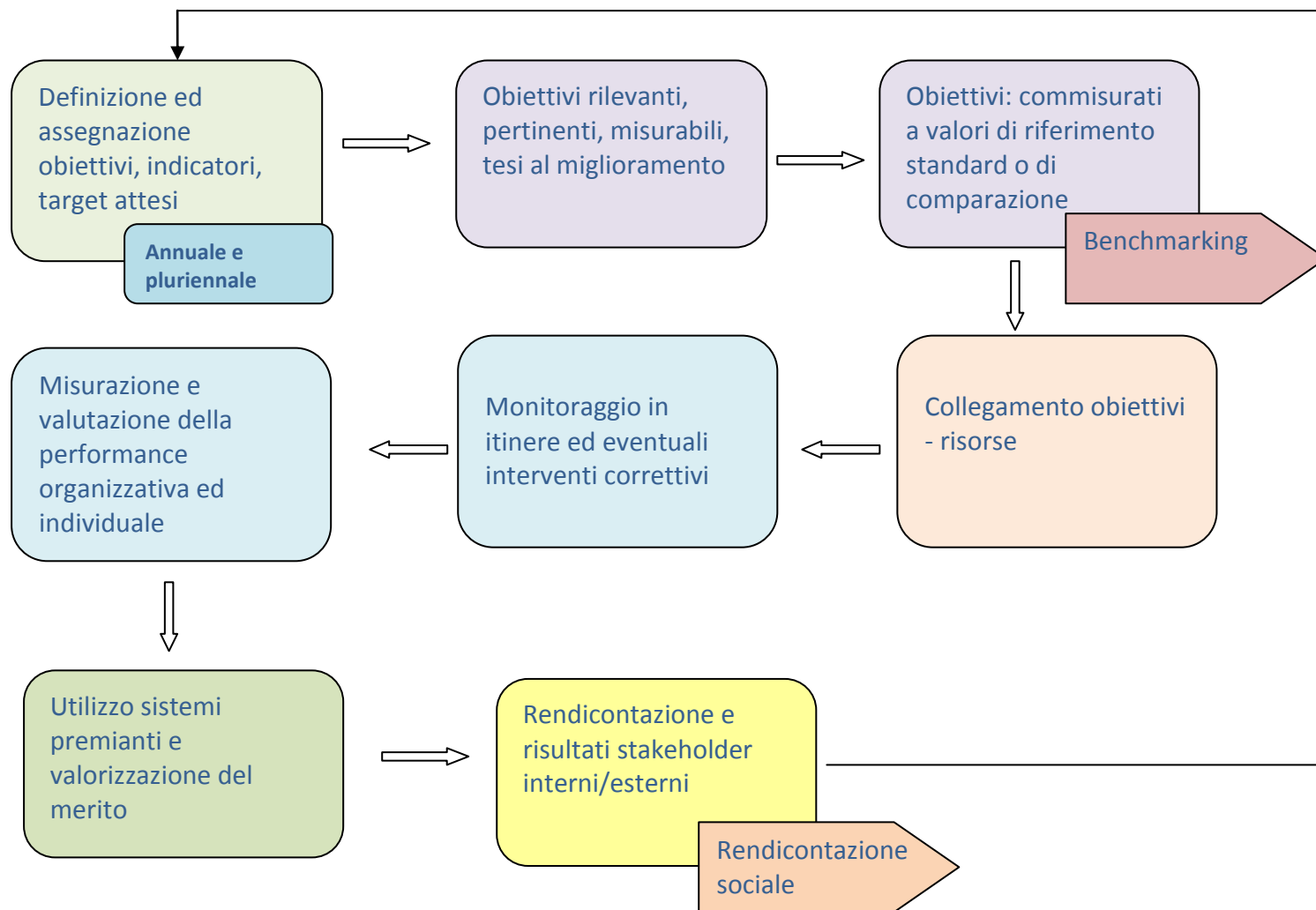
Definizione budget direzionale (determinazione pres. d'urgenza n. 23 del 22.12.2011)

Assegnazione budget ai dirigenti (determinazione Segretario Generale n. 181 del 23.12.2011)

Assegnazione specifici obiettivi alla dirigenza (deliberazione di Giunta n. 48 del 25.06.2012 e provvedimenti conseguenti)

Sistema di misurazione e valutazione della performance (deliberazione di Giunta n. 83 del 19.7.2011)

La programmazione ed il controllo



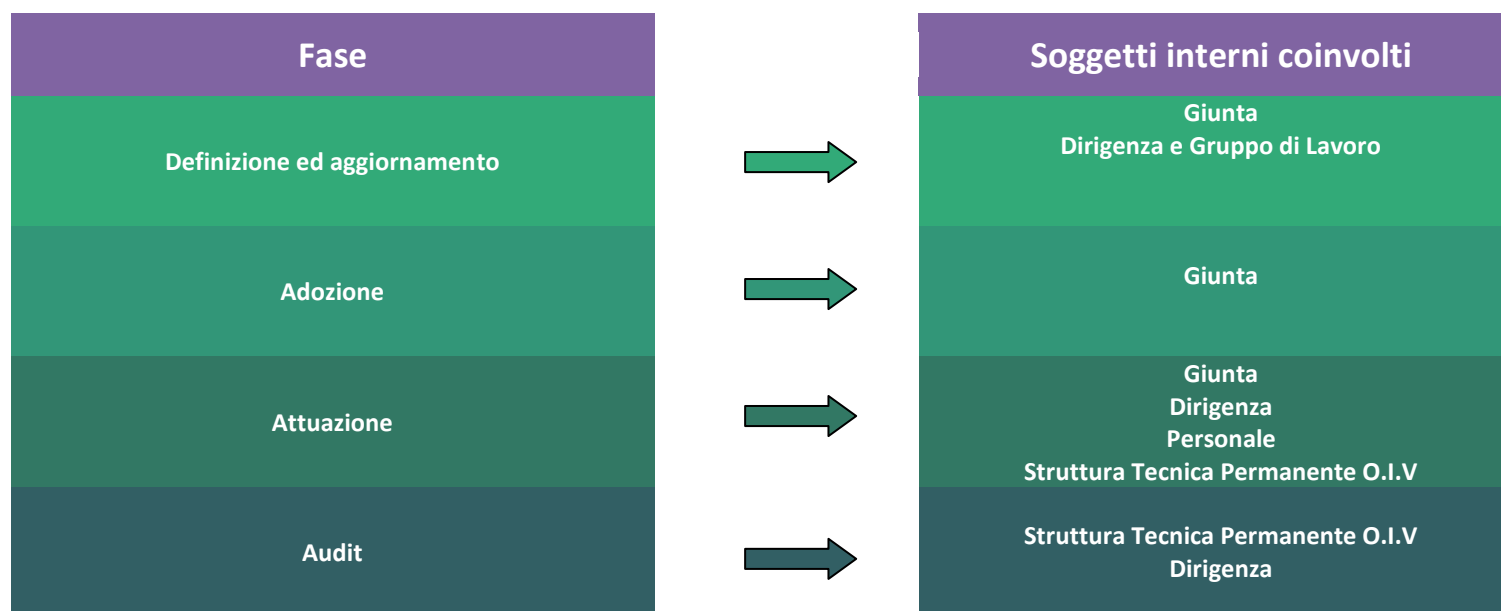
5.1 Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del piano

Il Piano è stato predisposto sulla base delle linee guida di Unioncamere¹⁰ adottate e fatte proprie dall'Ente¹¹.

In esecuzione della strategia dell'Ente – programma pluriennale di mandato e programma triennale della trasparenza¹² - e delle decisioni assunte dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, il Piano si integra nel più ampio processo del ciclo di gestione della performance in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

L'attività del processo di redazione del piano si sviluppa su un arco temporale ben definito articolandosi in quattro fasi: definizione, adozione, attuazione, audit. In ognuna di esse intervengono soggetti/strutture con responsabilità e ruoli diversi¹³.

Trasversalmente a tali fasi, l'Ente attiva momenti di coinvolgimento degli stakeholder esterni, con le modalità ritenute volta per volta più idonee e funzionali.



¹⁰ In attuazione dei principi del decreto legislativo n. 150/2009 e dei criteri stabiliti dalla Civit.

¹¹ Con deliberazione n. 8 del 31.1.2011 la Giunta ha adottato le linee guida di Unioncamere: Ciclo di Gestione della Performance, Sistema di misurazione e valutazione della Performance, Piano della Performance.

¹² Vedi deliberazione consiliare n. 13 del 27.10.2008 e deliberazione di Giunta n. 142 del 20.12.2010.

¹³ Il processo è descritto in maniera puntuale nel Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dalla Camera e pubblicato sul sito.

5.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione della Performance

In relazione alla programmazione 2013, la Camera di commercio di Foggia intende continuare il processo di graduale adeguamento al contesto normativo e di attuazione del ciclo di gestione della performance al fine di:

- migliorare il processo di pianificazione dell'Ente in esito alla lettura dei bisogni del territorio e delle imprese e alla misurazione degli impatti di politiche e azioni;
- rendere possibile il miglioramento dei servizi erogati, mediante l'utilizzo delle informazioni prodotte dai processi di misurazione interna e dal sistema di comparazione con amministrazioni analoghe (benchmarking);
- rinforzare i legami tra politiche, strategie e operatività, attraverso la maggiore coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- razionalizzare i sistemi, le metodologie e le procedure già presenti su questi aspetti all'interno dell'Ente, per evitare duplicazioni o azioni che non producono valore aggiunto;
- far prendere piena consapevolezza dei principi e delle conseguenze degli adempimenti previsti dalla riforma da parte di tutti i soggetti decisionali (sia a livello degli organi di indirizzo sia a livello del management).

Le azioni di miglioramento sono rappresentate nel seguente schema:

Oggetto	Elementi migliorativi 2011	Piano di miglioramento 2012-2014
Modello di funzionamento	Sviluppo di un Modello di Funzionamento del Ciclo di Pianificazione e Controllo (delibera CIVIT n. 104/2010)	- Messa a regime di un sistema informativo integrato per la gestione del Ciclo delle Performance - Consolidamento del ruolo del controllo di gestione e dell'attività di audit nel monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi
Pianificazione strategica Pluriennale	Obiettivi pluriennali multidimensionali Conto economico pluriennale Cruscotto obiettivi/indicatori pluriennali di risultato e di outcome	- Miglioramento del sistema di definizione di obiettivi pluriennali e di indicatori, target e misure di outcome - Rafforzamento del coinvolgimento degli stakeholder ai fini della pianificazione strategica
Programmazione e controllo	Definizione di obiettivi/indicatori di Ente funzionali alla misurazione e alla valutazione della performance organizzativa	- Miglioramento dei processi di pianificazione economico-finanziaria in termini di traduzione economica delle iniziative - Ottimizzazione del feedback operativo - Avvio del benchmarking operativo e miglioramento definizione target
Misurazione e valutazione Performance	Adozione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale	- Avvio del sistema di monitoraggio dei processi - Messa a regime del sistema di reporting - Misurazione del clima interno e del benessere organizzativo - Ottimizzazione del sistema di misurazione e valutazione della performance anche mediante l'impiego della BSC - Avvio del sistema di monitoraggio della qualità percepita e dello stato di salute
Valutazione Risorse Umane	Adeguamento del sistema di valutazione del personale	- Miglioramento del sistema di valutazione del personale
Rendicontazione e Trasparenza¹⁴	Comunicazione del raggiungimento degli obiettivi del Piano Performance	- Implementazione del programma triennale della trasparenza - Miglioramento della comunicazione agli stakeholder - Redazione della relazione sulla performance e del bilancio di genere

¹⁴ La pubblicazione del programma triennale della trasparenza è stata già effettuata. Il programma prevede già azioni di monitoraggio e di aggiornamento periodico.

ALLEGATI

1. Composizione degli organi
2. Organigramma
3. Partecipazioni camerali
4. Obiettivi assegnati ai dirigenti
5. Schede di programmazione operativa