

# Piano della *performance* 2019

**ciclo di programmazione 2017-2019  
con scorrimento al 2020-2021**

## Indice

---

<b>PRESENTAZIONE DEL PIANO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI .....</b>	<b>5</b>
1.1 Chi siamo.....	5
1.2 Cosa facciamo .....	6
1.3 Come operiamo .....	7
<b>2. IDENTITA' .....</b>	<b>11</b>
2.1 L'amministrazione in cifre .....	11
2.2 Mandato istituzionale e missione.....	12
2.3 Albero della Performance .....	13
<b>3. ANALISI DEL CONTESTO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Contesto esterno .....	14
3.2 Contesto interno.....	20
<b>4. OBIETTIVI STRATEGICI.....</b>	<b>25</b>
<b>5. OBIETTIVI OPERATIVI .....</b>	<b>37</b>
5.1 Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici. ....	37
5.2 Target relativi a attività programmate e/o vincolate.....	52
5.3 Target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi e dei servizi.....	59
<b>6. TARGET IN TERMINI DI SALUTE ECONOMICO – FINANZIARIA E DI STRUTTURA.....</b>	<b>63</b>
<b>7. OBIETTIVI IN TEMA DI PARI OPPORTUNITA' E DI CUSTOMER SATISFACTION.....</b>	<b>66</b>
<b>8. OBIETTIVI ASSEGNATI A DIRIGENTI E P.O. ....</b>	<b>71</b>
<b>9. PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....</b>	<b>71</b>
9.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione .....	71
9.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria .....	71
9.3 Azioni di miglioramento.....	72
<b>10. PROGETTI – OBIETTIVO DA FINANZIARE CON LE RISORSE DI CUI ALL'ART. 67, COMMA 5, LETTERA B, DEL CCNL.....</b>	<b>73</b>
Allegato 1 – Albero della Performance e Mappa degli Obiettivi 2019	
Allegato 2 – Progetti – obiettivo ex art. 67, comma 5, lett. B, CCNL	

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

---

Con il presente documento, la Camera di Commercio Riviere di Liguria ottempera a quanto richiesto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150: all'interno dello stesso sono infatti descritti gli obiettivi da raggiungere, nonché gli indicatori da utilizzare per la misurazione e la valutazione della "performance organizzativa" dell'Ente.

Quest'ultima, come stabilito dalle disposizioni, è "multidimensionale": gli obiettivi sono sia a livello di "disegno strategico" (obiettivi strategici o obiettivi specifici, secondo le nuove definizioni), sia di tipo operativo (obiettivi operativi derivanti da obiettivi strategici, target relativi ad attività programmate o vincolate, target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi), sia collegati a particolari "dimensioni" come nel caso della salute economico-finanziaria, della soddisfazione dell'utenza o delle pari opportunità.

Come previsto dalle norme, nella predisposizione del presente Piano si è tenuto conto della cosiddetta pianificazione triennale "a scorrimento": per quanto riguarda la parte strategica, si è provveduto ad accertare l'andamento e aggiornare gli obiettivi ultrannuali fissati nel Piano della Performance 2017 - 2019 (ciclo di programmazione 2017 - 2019), focalizzando l'attenzione sull'esercizio 2019 e inserendo una verifica prospettica sul 2020 e 2021.

Gli altri obiettivi e target sono definiti con un orizzonte temporale annuale.

Per quanto riguarda la genesi degli obiettivi, si ricorda che le disposizioni evidenziano la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella definizione degli stessi, sottolineando tuttavia anche la collaborazione con i vertici dell'amministrazione: come è logico, il primo è il soggetto primario soprattutto nella definizione della parte strategica, laddove sulla parte operativa prevale il ruolo, anche di natura tecnica, dei vertici, della dirigenza e delle altre figure con posizioni di rilievo nella struttura.

Nella redazione del Piano si è tenuto conto, oltre che delle disposizioni del decreto n. 150, delle indicazioni contenute nelle Linee Guida per il Piano della performance, rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ai sensi dell'articolo 3, comma 1 del DPR 105/2016, decreto che più in generale ha attribuito al Dipartimento le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance. Le richiamate Linee Guida recepiscono alcune novità introdotte dal recente decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 emanato con lo scopo di una parziale revisione del D. Lgs. 150/2009, seppure nell'ambito di una sostanziale conferma dell'impianto originario del quadro normativo.

Sulla base delle suddette indicazioni, il Piano quest'anno - più che in passato - è stato redatto in modo integrato con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, fermo restando che per quanto riguarda gli enti camerali tale principio di integrazione era già ampiamente delineato nel decreto 254/05.

Inoltre, particolare rilievo è stato dato al coordinamento e all'integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione.

In particolare, con riferimento al tema della trasparenza, si è cercato di rispondere ai principi della stessa non solo attraverso la pubblicazione del Piano ma puntando alla comprensibilità, sia in termini di linguaggio che di impostazione, da parte di tutti gli stakeholder esterni; il Piano della Performance, infatti, a differenza degli altri strumenti di pianificazione e programmazione, non si configura come un documento a prevalente valenza interna, ma è finalizzato anche alla comunicazione esterna.

Premesso quanto sopra, il Piano della Performance è, in sintesi, per l'Ente uno strumento che consente di:

- 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);
- favorire una effettiva accountability e trasparenza.

Si sottolinea in ultimo che negli ultimi mesi Unioncamere ha fornito nuove indicazioni sulla materia, anche alla luce del già citato decreto 74/2017, che hanno costituito un ulteriore riferimento procedurale e contenutistico, descrivendo finalità e principi generali del Piano, ma anche fornendo indicazioni operative sui contenuti e sul processo di redazione dello stesso.

## 1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

---

### 1.1 Chi siamo

Le camere di commercio sono enti funzionali di diritto pubblico che, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e per i consumatori e promuovono lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera Riviera di Liguria è nata il 26 aprile 2016, dalla fusione delle tre camere di Imperia, La Spezia e Savona, a seguito di un processo di accorpamento "volontario", nell'ambito tuttavia di un processo di riforma che ha portato invece altri soggetti del sistema camerale a percorsi forzati.

La Camera è dunque oggi l'interlocutore di oltre 90.000 imprese operanti in un territorio vasto che si estende da Ventimiglia (IM) a Sarzana (SP), oltre a essere un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto a Regione Liguria e agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

La sede legale è a Savona, sedi operative sono in Imperia, La Spezia e Savona stessa. Uffici della Camera sono presenti a Sarzana (SP) e uno sportello Registro Imprese è operativo ad Albenga (SV).

Organo esecutivo della Camera di Commercio è la Giunta, eletta in seno al Consiglio.

La Giunta della Camera di Commercio Riviera di Liguria è composta dal Presidente e da dieci membri.

Oltre al Presidente Luciano Pasquale (in rappresentanza del settore Credito), fanno oggi parte della Giunta:

- Franco Amadeo (Industria),
- Monica Baldassini (Industria),
- Marco Benedetti (Servizi alle Imprese),
- Vincenzo Bertino (Servizi alle Imprese),
- Gianfranco Bianchi (Commercio),
- Gianfranco Croese (Agricoltura),
- Enrico Lupi (Commercio) (Vice Presidente Vicario),
- Davide Mazzola (Artigianato) (Vice Presidente),
- Enrico Meini (Artigianato),
- Igor Varnero (Turismo).

Il Segretario Generale è il Dott. Stefano Senese. La Dott.ssa Costantina De Stefano è Conservatore del Registro Imprese e Dirigente dell'Area Servizi Anagrafico certificativi e regolazione del mercato, oltre a ricoprire l'incarico di Vice-Segretario Generale Vicario.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della regolarità amministrativo-contabile ed è composto da tre membri designati dal Presidente della Regione, dal Ministro dello Sviluppo Economico e da quello dell'Economia e delle Finanze. Rimane in carica quattro anni.

Gli attuali componenti sono:

- dott. Ruggero Reggiardo (Ministero dell'Economia e delle Finanze) - Presidente;
- dott. Giovanni Gagliano (Ministero dello Sviluppo Economico),
- rag. Giuseppe Sbezzo Malfei (Regione Liguria).

Le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione sono svolte dalla dott.ssa Elisabetta Cattini, nominata nel mese di ottobre 2018 per un triennio.

## 1.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio Riviera di Liguria, come le consorelle del sistema camerale italiano, promuove e tutela lo sviluppo del sistema economico locale, garantendo un dialogo continuo con le imprese e svolgendo i compiti attribuiti dalla legge, ulteriormente ampliati e rafforzati con le riforme introdotte dal Decreto Legislativo 15 febbraio 2010 n. 23 e recentemente dal Decreto Legislativo n. 219 del 26/11/2016.

A seguito dell'entrata in vigore del suddetto Decreto Legislativo n. 219/2016 le competenze attribuite alle Camere di commercio possono oggi essere ricondotte a 8 ambiti di intervento:

### SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI E SERVIZI DIGITALI

Tenuta del registro delle imprese  
 Tenuta di albi e registri previsti dalla legge  
 Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa  
 Punto unico di accesso telematico per le vicende attività di impresa

### TUTELA E LEGALITA'

Tutela del consumatore e della fede pubblica  
 Vigilanza e controllo sulla conformità dei prodotti  
 Metrologia legale  
 Registro protesti  
 Sanzioni amministrative  
 Conformità prodotti  
 Tutela della proprietà industriale

### DIGITALIZZAZIONE

Gestione Punti Impresa Digitale e Servizi Agenda Digitale

### ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Creazione e gestione di network territoriali  
 Analisi dei fabbisogni professionali  
 Alternanza scuola lavoro

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

Servizi di informazione, formazione, assistenza per l'export  
 Servizi certificativi per l'export

### TURISMO E CULTURA

Servizi ed iniziative a sostegno del turismo e della cultura

### SVILUPPO E QUALIFIC. AZIENDALE E DEI PRODOTTI

Sviluppo di impresa  
 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni

### AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE

Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile  
 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

L'azione camerale è dunque riconducibile sostanzialmente a **quattro Aree di Intervento**, ed è questa la ripartizione che si è scelto di utilizzare nel prosieguo del lavoro per la disamina degli obiettivi strategici e operativi, dei target relativi ad attività vincolate/programmate, nonché dei target relativi ad efficacia/efficienza/qualità dei processi e dei servizi.

**REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO**

**COMPETITIVITA' E SVILUPPO IMPRESE**

**INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

**FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE**

### 1.3 Come operiamo

Per svolgere le funzioni assegnate, le Camere di Commercio possono realizzare e gestire direttamente strutture e infrastrutture, sia a livello locale che nazionale, partecipare a enti, associazioni, consorzi o società e costituire aziende speciali per gestire servizi specifici con modalità particolarmente snelle.

La Camera di Commercio Riviere di Liguria, oltre a operare direttamente, opera attualmente tramite tre **aziende speciali**, di cui due derivanti da processi di fusione tra aziende che facevano capo alle preesistenti Camere. L'1/1/2018 sono infatti nate:

la **"PromoRiviere di Liguria"** derivante dalla fusione dell'Azienda Speciale Riviera dei Fiori, dell'Azienda Speciale Promimperla e dell'Azienda Speciale per la formazione professionale e la promozione tecnologica e commerciale, che ha per missione lo sviluppo delle filiere dell'agroalimentare, dell'artigianato, del turismo e del florovivaismo;

la **"Blue Hub"** derivante dalla fusione dell'Azienda Speciale Manifestazioni fieristiche e formazione imprenditoriale La Spezia e dell'Azienda Speciale La Spezia Euroinformazione Promozione e Sviluppo, che ha per missione la promozione e valorizzazione della cd "economia del mare", che comprende le produzioni relative alle tecnologie marine, la cantieristica navale sia essa militare oppure civile, la nautica da diporto, i sistemi navali per la sicurezza e la difesa, la maricoltura.

La terza azienda speciale è il **Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola (CeRSAA)**, struttura che si pone quale obiettivo principale quello di sperimentare nuove tecnologie, tecniche e prodotti per far fronte alle sfide poste da un'agricoltura in continua evoluzione e aggiornamento.

L'attività di questa azienda si articola su prove sperimentali, laboratorio fitopatologico e molecolare e centro di saggio, attività di formazione e informazione tecnico-scientifica, oltre che sulla realizzazione di numerosi progetti finanziati dai programmi europei e nazionali.

Il Cersaa è inoltre Organismo di Certificazione, tramite la divisione denominata Made in Quality.

Si ricorda qui che il decreto MISE dell'8.8.2017 "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale" ha approvato interventi di razionalizzazione e riduzione delle aziende speciali che avrà impatti anche sulla razionalizzazione delle aziende già portata a termine da questa Camera, poiché è stabilito che **dal 2019 la Camera Riviere di Liguria non potrà avere più di un'azienda speciale**.

Di seguito una breve sintesi del programma di attività delle aziende speciali per il 2019.

**Azienda Speciale "PromoRiviere di Liguria"**. L'azienda sarà impegnata in primis nelle seguenti attività, in quanto capofila dei diversi partenariati: attuazione delle azioni inerenti il FLAG - Gruppo di Azione Costiera Savonese, animazione del FLAG - Gruppo di Azione Costiera Il Mare delle Alpi, gestione e animazione del GAL Riviera dei Fiori.

Per dare l'opportunità alle imprese del territorio di aprirsi a nuovi mercati internazionali, o consolidare la propria posizione, l'azienda curerà l'organizzazione della partecipazione delle mpmi alle seguenti iniziative: Tuttofood (Milano), Cibus Connect (Parma), Sihra (Lione), Anuga

(Colonia), Foodex (Tokyo), WTM (Londra), Reisen hamburg (Amburgo), IFTF (Olanda), Olio Capitale (Trieste), Golosaria (Milano). Verranno inoltre riproposte per la valorizzazione delle imprese locali e del territorio iniziative ormai consolidate ed entrate nella tradizione, quali: le Expo delle Valli (Nervia e Verbone, Prino, Arroscia, Argentina e Meditaggiasca), Pesce Azzurro d'Autore e Olioliva.

PromoRiviere prosegue inoltre l'attività di segreteria per l'Oleoteca nonché l'attività di promozione del comparto 'olio'.

**Azienda Speciale "Blue Hub"**. Con la finalità della promozione dell'economia del mare e dell'internazionalizzazione delle imprese che operano nella filiera, verranno poste in essere numerose iniziative, tra le quali si ricorda soprattutto l'organizzazione, in sinergia con ICE, della partecipazione delle mpmi alle maggiori rassegne fieristiche internazionali (es. IDEX NAVDEX ad Abu Dhabi, IMDEXAsia a Singapore). Verrà proseguita l'attività di gestione dei due Centri Incubatori di Impresa con sede alla Spezia e nel corso dell'anno proseguirà la collaborazione con l'ente camerale per la gestione dello Sportello Giovani per l'orientamento al lavoro e la formazione. Si ricordano infine i progetti comunitari su cui sarà operativa l'azienda e di cui si dirà nel prosieguo, che sono: SISTINA, RETIC, SUCCES, EASYLOG. Per quanto riguarda i progetti di animazione del territorio locale, nel 2019 verranno organizzate 'Liguria da Bere' e 'Barchemercato Golfo dei Poeti'. L'Azienda sarà inoltre impegnata anche nel 2019 nelle attività del GAL (Gruppo Azione Locale) Provincia della Spezia.

**Azienda Speciale CeRSAA**. Il 2019 vedrà il consolidarsi dei risultati di alcune scelte fatte negli ultimi anni per ampliare l'offerta dei servizi e delle iniziative a sostegno delle imprese agroalimentari e agroindustriali del territorio: oltre a essere prevista una crescita del numero di certificazioni per lo schema Global G.A.P.<sup>1</sup>, diventerà pienamente operativo il trasferimento delle competenze della Struttura di Controllo attualmente operante presso l'Ente camerale. Si ricorda che il trasferimento è iniziato con le procedure relative al Piano di Controllo del Basilico Genovese DOP (seconda metà del 2018), mentre nel 2019 si procederà con il Piano di Controllo dell'Olio Extravergine di Oliva DOP Riviera Ligure. Il 2019 vedrà inoltre la piena operatività del GAL (Gruppo di Azione Locale) 'Valli Savonesi' con il CeRSAA capofila del partenariato pubblico-privato impegnato nella valorizzazione delle risorse specifiche delle zone rurali attraverso un'azione multisettoriale. Proseguono ovviamente le attività relative al Laboratorio Fitopatologico, al Centro di Saggio per i Fitofarmaci, la formazione e l'informazione tecnica e scientifica, nonché lo sviluppo di progettualità utili al territorio, nei settori agricoltura e agroalimentare, agroambiente, agroindustria, artigianato legato al settore agroalimentare.

La Camera di commercio detiene inoltre **partecipazioni** in 45 società, rispetto alle quali la Camera ha avviato un piano di razionalizzazione, anche in applicazione del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, contenuto nel D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, ("Riforma Madia").

E' utile infine sottolineare come l'Ente camerale operi anche attraverso la **collaborazione con Enti e Istituzioni**, mediante la sottoscrizione di convenzioni e protocolli di intesa.

Si ricordano, in particolare, i protocolli con le Università di Genova e con la Fondazione Promostudi e i protocolli con gli Enti Locali, la FILSE e le Autorità Portuali volti alla realizzazione di azioni congiunte per lo sviluppo economico, nonché gli accordi siglati per la realizzazione di attività nell'ambito di specifici progetti.

---

<sup>1</sup> Lo standard Global G.A.P. si riferisce alle norme volontarie per le Buone Pratiche in Agricoltura

## LE SOCIETA' CONTROLLATE

AZIENDA AGRICOLA DIMOSTRATIVA SRL  
 CENTRO FIERISTICO DELLA SPEZIA SRL IN LIQUIDAZIONE  
 EUROPA PARK SRL  
 LABCAM SRL  
 SPAZIOIMPRESA SRL IN LIQUIDAZIONE

## LE ALTRE SOCIETÀ PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

BRUGNATO SVILUPPO S.R.L. IN LIQUIDAZIONE (SOCIETA' COLLEGATA)  
 CARRODANO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE (SOCIETA' COLLEGATA)  
 FOLLO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE (SOCIETA' COLLEGATA)  
 S.P.E.S. - SOCIETA' DI PROM. DEGLI ENTI SAVONESI PER L'UNIVERSITA' S.C.P.A. (SOCIETA' COLLEGATA)  
 ASSOFLOR LA SPEZIA - CONSORZIO TRA FLORICOLTORI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA  
 AUTOSTRADA DEI FIORI S.P.A.  
 CE.P.I.M. CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI SPA S.p.a - Interporto di Parma  
 CENTRO AGROALIMENTARE LEVANTE LIGURE E LUNIGIANA SRL  
 CENTRO PASTORE SRL  
 CONSORZIO PROMOZIONE LERICI A R.L.  
 CONSORZIO PER IL BACINO DI CARENAGGIO LA SPEZIA  
 CONSORZIO UNIVERSITARIO PER LA GEOFISICA  
 DISTRETTO LIGURE TECNOLOGIE MARINE scrI  
 EURO C.I.N. - GEIE  
 FINANZIARIA LIGURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO FI.L.S.E. S.P.A.  
 FONDAZIONE SLALA - SISTEMA LOGISTICO DEL NORD-OVEST D'ITALIA  
 GRUPPO DI AZIONE LOCALE DELLE AREE RURALI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA SOCIETA' COOPERATIVA L.C.A.  
 I.P.S. - INSEDIAMENTI PRODUTTIVI SAVONESI - SCPA (SIGLABILE "I.P.S. - S.C.P.A.")  
 INTERNAZIONALE MARMI E MACCHINE SPA  
 LIGURCAPITAL SPA  
 LIGURIA INTERNATIONAL SOC. CONS. P.A.  
 PROMOSTUDI - FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE UNIVERSITA' DELLA SPEZIA  
 SCUOLA DI VELA S. TERESA S.R.L.  
 SIIT S.c.p.A.  
 SISTEMA TURISTICO GOLFO DEI POETI, VAL DI MAGRA E VAL DI VARA S.C. A R.L.  
 S.P.E.I. S.R.L IN LIQUIDAZIONE"

---

SOCIETA' AUTOSTRADA LIGURE TOSCANA -P.A.  
SPEDIA S.p.a. IN LIQUIDAZIONE

---

#### LE SOCIETÀ' DEL SISTEMA CAMERALE

---

AGROQUALITA' SPA  
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.  
CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA - S.C.R.L. IN FORMA ABBREVIATA DINTEC - S.C.R.L.  
IC OUTSOURCING S.C.R.L.  
INFOCAMERE S.C.P.A.  
ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE - ISNART - S.C.P.A.  
JOB CAMERE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA - JOB CAMERE S.R.L. - IN LIQUIDAZIONE  
RETECAMERE S.C.A.R.L. IN LIQUIDAZIONE  
SI.CAMERA - SISTEMA CAMERALE SERVIZI SRL  
TECNO HOLDING S.P.A.  
TECNOSERVICECAMERE SCPA  
UNIONTRASPORTI SCARL

---

## 2. IDENTITA'

---

### 2.1 L'amministrazione in cifre



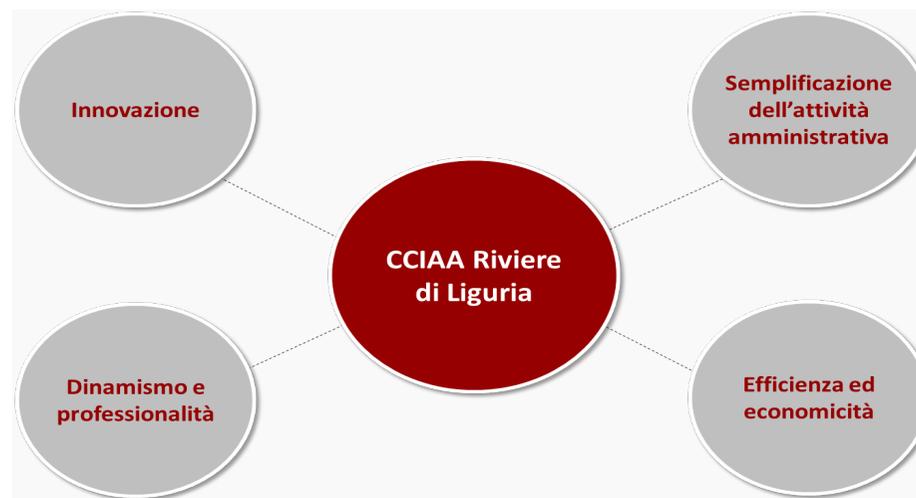
## 2.2 Mandato istituzionale e missione

Dalla riforma dell'ordinamento intervenuta nel '93, le Camere di Commercio hanno avuto come mandato istituzionale lo svolgimento di funzioni amministrative – in primis la tenuta del Registro delle Imprese –, lo sviluppo delle imprese e dell'economia locale, lo sviluppo di un sistema di mercato corretto e regolare, anche a tutela dei consumatori.

Con la riforma del 2016, definita dal decreto legislativo n. 219, già più volte citata, a queste funzioni, se ne sono affiancate altre, o meglio, sono state meglio precisate funzioni che in passato non avevano un particolare risalto nelle competenze camerali, come nel caso delle funzioni connesse all'orientamento al lavoro.

Nella sezione 1.2 sono già stati ricordati i compiti e le funzioni assegnati al sistema camerale, alla luce dell'ultima riforma.

Per quanto riguarda la *mission*, l'Ente punta a svolgere il proprio ruolo per lo sviluppo economico del territorio in modo integrato con il sistema imprenditoriale, con le associazioni datoriali e sindacali e con gli altri enti pubblici, ispirandosi ai seguenti principi:



A inizio mandato, in coerenza con la *mission*, sono state definite le Linee Strategiche per il quinquennio, da cui derivano gli Obiettivi Strategici.

#### **AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO**

- QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA
- CONTROLLI METROLOGICI: TUTELA DEGLI UTENTI FINALI E DEI CONSUMATORI ATTRAVERSO PIANI MIRATI DI VERIFICA DEGLI STRUMENTI DI MISURA UTILIZZATI PER SCOPI COMMERCIALI E CON USI METRICO-LEGALI
- SVILUPPO E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLE PRODUZIONI ATTRAVERSO LA STRUTTURA DI CONTROLLO

#### **AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITA' E SVILUPPO IMPRESE**

- PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
- SOSTENERE LA CREAZIONE DI IMPRESA
- SOSTENERE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E L'INSERIMENTO OCCUPAZIONALE DEI GIOVANI
- SUPPORTARE IL TESSUTO PRODUTTIVO LOCALE E FAVORIRE LA COMMERCIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI
- SOSTENERE IL SETTORE DEL TURISMO
- FORNIRE INFORMAZIONE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE SULLE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO
- IMPLEMENTARE LA CONOSCENZA E L'ANALISI DELLE DINAMICHE ECONOMICHE E SOCIALI DEL TERRITORIO ANCHE TRAMITE L'UTILIZZO DEL PATRIMONIO INFORMATIVO

#### **AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

- INCREMENTARE PER LE IMPRESE DEI SETTORI CANTIERISTICA/NAUTICA, FLORICOLO E AGROALIMENTARE LE OPPORTUNITA' DI CONOSCENZA E I CONTATTI CON OPERATORI CHE POSSANO RAPPRESENTARE POTENZIALI OCCASIONI DI ESPANSIONE SUI MERCATI ESTERI

#### **AREA DI INTERVENTO FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE**

- INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE BASATE SU INFORMATIZZAZIONE SPINTA E AZIONI PER LA DEMATERIALIZZAZIONE ("CAMERA SENZA CARTA")
- MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE
- SEMPLIFICAZIONE DEL SISTEMA DELLE PARTECIPATE
- GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI CAMERALI
- MIGLIORAMENTO DEGLI STANDARD DI EFFICIENZA ED ECONOMICITA' DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA

### **2.3 Albero della Performance**

Attraverso l'Albero della Performance è possibile avere una visione d'insieme di linee strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi di ogni Area di Intervento. Al fine di fornire una sintesi completa degli obiettivi di performance organizzativi per il 2019, nell'**allegato 1** sono stati inseriti, oltre all'Albero, prospetti di sintesi relativi agli altri obiettivi da perseguire nel corso dell'anno.

### 3. ANALISI DEL CONTESTO

---

#### 3.1 Contesto esterno

Per “contesto esterno” si intende, da un lato, lo scenario socio-economico in cui opera l’Ente – e alla cui crescita e sviluppo l’Ente intende contribuire - e, dall’altro, il contesto giuridico e politico che condiziona l’agire dell’Ente in un determinato momento storico.

Si riporta di seguito per ognuno di questi due temi una breve sintesi, ricordando che sugli stessi nell’ambito della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2019 è stata svolta una puntuale disamina, cui si rinvia.

#### Gli elementi di scenario socio-economico.

Si riporta a seguire una breve sintesi – con alcuni aggiornamenti e focus rispetto alla Relazione Previsionale e Programmatica approvata a dicembre - in merito allo scenario socio-economico in cui opera l’Ente.

Necessario punto di partenza è l’andamento della **nati-mortalità delle imprese a livello nazionale**. Nell’anno da poco concluso le Camere di Commercio hanno registrato l’iscrizione di 348.492 nuove imprese (8.500 in meno rispetto al 2017) e 316.877 chiusure di imprese esistenti (quasi 6mila in più rispetto all’anno precedente). Il risultato di queste due dinamiche ha consegnato a fine dicembre un saldo positivo per 31.615 imprese, con una crescita dello 0,5%, dato che segna un rallentamento rispetto al 2017.

Il tasso di crescita in tutte e quattro le aree presenta risultati peggiori, rispetto al 2017. Le due circoscrizioni del Nord, come già nell’anno precedente, restano al di sotto del valore medio nazionale; a fronte di un tasso di crescita nazionale pari allo 0,52% il Nord-Ovest arriva allo 0,19% mentre il Nord-Est, unica tra le circoscrizioni, scivola in campo negativo con una riduzione di 729 imprese. Nella altre due macro-ripartizioni, il Centro segna un +0,8% mentre il Mezzogiorno arriva a sfiorare una crescita dell’1%; il 59,2% dell’intero saldo (18.705 imprese su 31.615) è localizzato al Sud.

E’ stato dunque il Mezzogiorno a trainare la crescita del tessuto imprenditoriale del Paese nell’anno appena concluso.

A livello regionale, il bilancio imprenditoriale è attivo per 14 delle 20 regioni italiane. In termini assoluti, continua a primeggiare il Lazio (10.221 imprese in più), seguito da Campania (+7.866) e Lombardia (+4.551), ma tra quelle che migliorano rispetto all’anno scorso, oltre a Trentino, Abruzzo e Molise, vi è anche la Liguria.

A livello aggregato i settori più significativi per numerosità di imprese mostrano tutti segnali di arretramento. Il commercio chiude addirittura con segno meno, con oltre 6mila unità in meno. Quanto all’artigianato, il bilancio dell’anno (-13.433 imprese) segna un ulteriore peggioramento rispetto a quello, sempre negativo, del 2017, quando chiuse con una perdita di 11.429 unità.

Tra i settori che chiudono il bilancio anagrafico in campo positivo, in termini assoluti, a guadagnare di più è quello delle attività di alloggio e ristorazione (8.318 imprese in più nell’anno), seguito dalle attività dei servizi professionali, tecnici e scientifici (+6.093) e quelle di noleggio e servizi alle imprese (+5.915). Il più dinamico in termini di crescita imprenditoriale è invece il comparto della sanità cresciuta del 3,6% a fronte di una crescita media dello 0,5%.

Venendo alla situazione della **Liguria**, si evidenzia che, se nel corso del 2018 l’economia ligure ha registrato una moderata crescita, ciò è dovuto al positivo andamento del terziario privato non finanziario; l’industria, invece, è rimasta stabile, debole il comparto edilizio, export in calo.

In questo quadro, e nonostante siano diversi gli ambiti la cui attività sta risentendo del crollo del Ponte Morandi, le aspettative delle imprese per il 2019 sono comunque improntate a un cauto ottimismo.

Ciò deriva da alcuni dati positivi del 2018, dai quali può scaturire una positiva tendenza per l'anno in corso.

Ad esempio, la crescita del numero di occupati (all'incremento dei lavoratori alle dipendenze si è aggiunto il parziale recupero dell'occupazione autonoma) e l'espansione del credito al consumo e dei mutui per l'acquisto di abitazioni.

Segnali positivi vengono anche da porto e traffico crocieristico: il periodo 2019-2020 è considerato di boom, ritenendosi che si andrà a consolidare il momento d'oro, in particolare per i territori di Genova e La Spezia. Alla Spezia si prevede un milione di arrivi per il 2020 con anche l'approdo delle più grandi navi al mondo. Si ricordi che nel 2017 la Liguria è risultata essere la prima regione italiana per traffico crocieristico, accogliendo il 22,6% dei passeggeri movimentati, e che Genova, Savona e La Spezia si sono posizionate ciascuna nella Top 10 dei porti italiani per transiti.

Alcuni dati interessanti a livello previsionale vengono anche dalle analisi **Prometeia**. Lo scenario di previsione elaborato da Prometeia per gli anni dal 2017 al 2021 (dati aggiornati ad aprile 2018) mostra come – in un quadro certamente non di sviluppo - tra gli indicatori menzionati per il quinquennio 2017-2021, tre risultino, a livello regionale, al di sopra della media nazionale: valore aggiunto per abitante (27,3 contro 25), tasso di occupazione a fine periodo (39,8% contro 39%) e tasso di disoccupazione a fine periodo (8,8% contro 10,5%).

**Scenario di previsione per la Liguria (variazione percentuale annua) 2017-2021**

<b>Variabile</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
PIL	1,2	1,2	1,2	0,8	0,6
Domanda interna (al netto var. scorte)	1,6	1,4	1,2	0,7	0,8
Consumi finali interni	1,2	1,0	1,0	0,6	0,6
Spesa per consumi delle famiglie	1,5	1,3	1,3	0,7	0,7
Spesa per consumi della PA e delle ISP	0,1	0,3	0,1	0,1	0,2
Investimenti fissi lordi	3,5	3,3	2,2	1,4	1,7
Importazioni	11,2	1,6	1,5	1,2	1,5
Esportazioni	6,3	3,8	3,9	3,1	2,8
Valore aggiunto totale	1,2	1,2	1,2	0,8	0,6
Valore aggiunto agricoltura	-3,1	0,9	1,2	0,7	0,8
Valore aggiunto industria	0,7	2,0	1,1	0,5	0,4
Valore aggiunto costruzioni	1,1	2,3	1,6	2,1	2,0
Valore aggiunto servizi	1,4	1,0	1,2	0,8	0,6
Tasso di occupazione (a)	38,9	39,1	39,4	39,6	39,8
Tasso di disoccupazione (a)	9,5	9,2	9,1	9,0	8,8
Reddito disponibile	1,0	2,4	2,4	2,0	2,1
Reddito disponibile pro-capite (b)	22,2	22,8	23,4	23,9	24,5

Fonte: Prometeia – Aprile 2018

(a) valore percentuale

(b) valori correnti pro-capite (migliaia di euro)

A livello di singole province, gli indicatori economici di previsione segnalano:

- per le esportazioni variazioni percentuali più elevate della media regionale sia nelle province di Imperia sia nella provincia di Genova;
- la variazione percentuale del valore aggiunto maggiore si prospetta per le province di Savona, Imperia e La Spezia (1,1% per tutte e tre), mentre la misura più elevata del valore aggiunto pro capite è prevista per i residenti della provincia di Genova (30,1 migliaia di euro) a fronte di 20.700 euro previste per gli abitanti della provincia di Imperia.
- dovrebbe essere la provincia di Genova quella col tasso di occupazione a fine periodo più alto, pari a 40,5% - seguito dalla provincia della Spezia con 40,2% - a fronte di un valore regionale di 39,8%, di poco superiore rispetto al periodo precedente 2016/2020 (39,5%);
- la provincia di Imperia sarà quella con disoccupazione più elevata (11,9%), tasso di disoccupazione più contenuto, invece, in provincia di Savona (6%).

Di particolare interesse – ai fini dell’analisi economica ma anche in relazione alle competenze camerale – i dati relativi ai **fabbisogni occupazionali delle imprese**.

Il Sistema Informativo Excelsior – in cui l’Ente camerale stesso ha un ruolo attivo - ha fornito i primi risultati del monitoraggio dei fabbisogni occupazionali delle imprese nel primo trimestre 2019.

In Liguria sono 9.660 i contratti programmati dalle imprese nel mese di gennaio, in calo di 690 unità rispetto a gennaio 2018 (ma aumenta il numero di imprese che intendono assumere) e saliranno a 27.590 nei primi tre mesi del 2019.

Cresce, in termini percentuali, la richiesta da parte delle imprese di profili high skill ad alta specializzazione, sia a livello dirigenziale che tecnico, e proprio questa composizione della domanda spiega l’aumento di 7 punti percentuali della difficoltà di reperimento (dal 25% di gennaio 2018 al 32% di gennaio 2019).

A Imperia, su 4.920 imprese con dipendenti, il 21,8% ha comunicato l’intenzione di assumere nuovo personale. Delle 3.020 assunzioni programmate (il 2,3% in meno rispetto al 2018), di cui 1.910 tra febbraio e marzo, il 23% riguarderà cuochi, camerieri e altre professioni dei servizi turistici (700), seguiti da personale non qualificato nei servizi di pulizia (380) e commessi (250).

A Savona il 23,3% delle imprese con dipendenti prevede 4.150 assunzioni (l’11,5% in meno rispetto al 2018), di cui 2.920 tra febbraio e marzo, che privilegiano anche in questa provincia figure legate ai servizi turistici e commerciali: cuochi e camerieri (830), personale non qualificato nei servizi di pulizia (420) e commessi (300).

Infine alla Spezia si registra la quota più alta di imprese con dipendenti che intendono assumere nel primo trimestre, il 26,0%. Le assunzioni programmate sono 4.180 (in calo dello 0,9% rispetto ad un anno fa), di cui 2.950 tra febbraio e marzo: al primo posto vengono richiesti cuochi e camerieri (930) e a seguire operai nelle attività metalmeccaniche ed elettromeccaniche (510) e personale non qualificato nei servizi di pulizia (370).

Un altro tema su cui si ritiene opportuno soffermare l’attenzione è quello relativo al **turismo**, in considerazione dell’importanza riservata allo stesso dalla riforma del sistema camerale e del fatto che il settore, uno dei più importanti per l’economia ligure, sta attraversando una fase di “luci e ombre”. Il 2018 ha infatti chiuso in leggera flessione, indubbiamente anche in relazione al crollo del ponte Morandi e alle terribili mareggiate di fine ottobre.

I dati forniti dall’Osservatorio Turistico Regionale dicono che le presenze turistiche in Liguria nel 2018 sono calate del 2,4% rispetto all’anno precedente, passando da 15.567.817 a 15.193.694, con una diminuzione di 374.123 pernottamenti.

Restano comunque al momento buone, in linea tendenziale, le previsioni per il 2019.

Di seguito alcuni dati relativi riferiti alle tre province.

IMPERIA: arrivi diminuiti del 2,1% (-4,3% gli italiani, +0,6% gli stranieri) e presenze del 2,9% (-5,1% gli italiani, +0,1% gli stranieri). Piemontesi e lombardi guidano la classifica, pur registrando entrambi un calo di presenze, rispettivamente del 7% e del 6,9%. I tedeschi

guidano incontrastati la classifica degli stranieri, con oltre 376mila presenze, in calo dell'1,2%, seguiti a distanza dai francesi (+1,7%) e dagli svizzeri (-4,7%). Si evidenzia una crescita dei britannici, +14,2%.

SAVONA: -3,6% gli arrivi (italiani -3,1%, stranieri -5,1%), -4,3% le presenze (-3,9% gli italiani, -5,4% gli stranieri). Stabili al primo posto i lombardi con oltre 1 milione e 900 mila presenze (-4,9%), seguiti dai piemontesi anche loro in calo del 3,3% con circa 1 milione e 600 mila presenze. Germania, con oltre 485 mila presenze (-7,4%), Svizzera (-5%) e Paesi Bassi (-11,1%) guidano la classifica dei Paesi esteri. Il Regno Unito raggiunge quota +31%.

LA SPEZIA: +2,2% gli arrivi (italiani -2,6%, stranieri +5,1%), -0,4% le presenze (-3,7% gli italiani, +1,7% gli stranieri). Dopo i lombardi, con oltre 320 mila giornate di presenza (-0,1%), si registra un'importante presenza dell'Emilia Romagna (+3,5%), seguita dalla Liguria (-2,8%). I turisti di nazionalità francese e statunitense sono i più numerosi e risultano altresì in crescita: le loro presenze sono, infatti, rispettivamente aumentate del 12,3% e del 5,7%, superando quota 315 mila, le prime, e quota 169 mila, le seconde.

Mentre il turismo balneare è la storica vocazione della costa ligure, continua il buon andamento del turismo ed enogastronomico, usato (fonte Coldiretti Liguria) come criterio di scelta per 1 turista su 4: la buona cucina si pone infatti al secondo posto (26%) dopo le escursioni e distanzia le visite a musei scelti da solo il 12,8% dei turisti.

In chiusura, si ricorda qui che alla luce dei dati di flessione riferiti al 2018, si è aperto in Liguria il dibattito su quali strategie adottare per incentivare il turismo invernale, sfruttando in particolare le potenzialità degli stabilimenti balneari (sono 670 a Savona, 270 a Imperia e 150 alla Spezia) che potrebbero essere usati, in bassa stagione, come 'parchi' per attività sportive e di aggregazione.

Si vogliono ricordare infine alcuni dati con riferimento ad alcuni fenomeni particolarmente "attenzionati" dall'Ente.

**Imprenditoria femminile.** Al 31.12.2018 sono 36.053 le imprese liguri registrate a conduzione femminile e rappresentano il 22,1% del totale dell'imprenditoria ligure. A livello provinciale, si riscontra una crescita dell'1,7% delle imprese femminili della provincia della Spezia, che salgono a 5.418 unità. Stabilità assoluta per Imperia, che si conferma a quota 6.061, mentre lieve flessione (-0,3%) per Savona, che scende a quota 7.457.

**Giovani NEET.** I dati più recenti confermano che i giovani fra i 15 e i 29 anni, che non studiano e non lavorano, in Liguria erano al 31.12.2017, circa 42.000, un dato estremamente preoccupante e significativo di una realtà che richiede interventi tempestivi e incisivi.

**Start up innovative.** La Liguria, con 175 start up innovative (al 31.12.2018), è quintultima nella classifica delle regioni italiane. Tale risultato si deve in gran parte alla scarsa propensione all'imprenditorialità, e rende evidente l'importanza dell'humus territoriale come volano di creazione di impresa, ma soprattutto del ruolo di supporto, per assicurare una vita prolungata ai progetti innovativi di impresa.

In chiusura, si propone una sintesi delle peculiarità e dei temi "caldi" per l'economia e lo sviluppo di ciascuna delle tre province che fanno parte del territorio di competenza della CCIAA Riviere di Liguria, territorio che, come noto, presenta caratteristiche economiche diverse ma anche vocazioni ed esigenze comuni. In tema di esigenze, una fra tutte, in questo particolare momento storico, è la necessità di efficientare il sistema

delle **infrastrutture**, se si pensa alle numerose opere (variante alla SS1 Aurelia nel tratto Savona-Albisola Superiore; raddoppio ferroviario a Ponente tratto Finale-Andora; tunnel Val Fontanabona; raddoppio della linea ferroviaria Pontremolese; variante alla SS1 Aurelia-tangenziale della Spezia; Gronda autostradale; nodo ferroviario genovese; nuova diga del porto di Genova; terzo valico dei Giovi) necessarie alla Liguria per uscire dall'isolamento - situazione che il crollo del ponte Morandi ha ulteriormente aggravato - e permettere al territorio un nuovo sviluppo economico.

**Imperia** – Si confermano settori di punta il turismo e l'agricoltura, che hanno ormai soppiantato l'ormai tramontata componente industriale. Una delle sfide è il miglioramento del modello di accoglienza turistica rispetto alle sempre più esigenti richieste del mercato di oggi, viste le enormi potenzialità in termini di paesaggio, natura, clima. Assi di sviluppo produttivo ruotano poi intorno al nuovo porto turistico, al Parco Roja di Rfi e alla Statale 28, dove si è spostato lo sviluppo industriale e dove si concentrano le imprese del settore alimentare e delle nuove tecnologie (nel ponente sono circa una dozzina le imprese dell'Information technology che occupano circa 200 figure altamente specializzate e con un volume di affari tra i 50 e i 60 milioni di euro). La classifica del Sole 24 Ore (dicembre 2018) sulla qualità della vita pone Imperia al 69° posto tra le province italiane. Non brilla la sua posizione negli indicatori sullo stato di salute dell'economia e dell'occupazione (lavoro difficile da trovare e mancano nel contempo figure specializzate per i cantieri navali). Eccelle (6° posto in Italia) per quanto riguarda il numero delle imprese registrate ma è quasi fanalino di coda (dopo Nuoro, Massa Carrara e La Spezia) per quanto riguarda il numero di start up innovative. Negli ultimi vent'anni Imperia ha perso un patrimonio in termini di imprese di medie dimensioni, il territorio è in default di occupazione e ciò influisce pesantemente sulla capacità di produrre reddito con ricadute negative anche sul terziario.

**La Spezia** – Il territorio affronta il 2019 ponendosi come la città della blue economy dove convive una economia "mista" tra porto commerciale, settore armiero e militare, cantieristica navale e nautica, turismo (fortemente alimentato dalle crociere e dal trend strepitoso delle Cinque Terre). Per quanto riguarda le aree produttive e di potenziale sviluppo, l'interesse è incentrato su: linea di costa (aree Arsenale, marina Ruffino, centro città, waterfront, strutture alberghiere e turistiche), area Enel (in parte attualmente occupata dalla centrale in dismissione entro il 2021, possibile utilizzo per logistica, piccole imprese, ricerca, servizi), area ex IP (completamento processo di riuso, destinazione mista), area ospedale Sant'Andrea (a destinazione mista residenziale, servizi, commerciale). La classifica del Sole 24 Ore (dicembre 2018) sulla qualità della vita pone La Spezia al 61° posto causa denatalità e indice di vecchiaia elevati che non alimentano sviluppo e imprenditoria. Ultima in classifica per quanto riguarda le start up. La provincia, e la città in particolare, sta vivendo il boom di b&b e affittacamere che incrementano il Pil locale.

**Savona** – Il turismo è la risorsa che traina una buona metà della provincia. Il futuro del territorio è comunque ancora ancorato ai destini del porto di Savona-Vado sebbene lo stesso abbia conosciuto stagioni più floride: la spinta decisiva dovrebbe arrivare con l'entrata in funzione della piattaforma logistica di Vado prevista nel corso del 2019. A Savona sono tuttora evidenti i segni della crisi (il Mise ha riconosciuto per 21 comuni della provincia - 18 della Valle Bormida più Quiliano, Vado Ligure e Villanova d'Albenga - lo stato di area di crisi complessa): più di 5 mila i posti di lavoro persi nell'industria negli ultimi tre anni. E' comunque all'industria che si guarda per creare nuova occupazione, non a caso a novembre 2018 si è chiusa la fase istruttoria dei bandi di gara per il rilancio industriale dell'area di crisi. Quindici le domande di finanziamento giunte; attualmente sono in fase di istruttoria i progetti di Pegaso System, azienda genovese che produce luci a tecnologia Led e che attuerebbe 21 milioni di investimento sull'area di crisi savonese, portando 60 posti di lavoro in un'unica unità produttiva, e la Carbongraph, azienda produttrice di fibre di carbonio (7,6 milioni di investimento, 40 posti di lavoro). La classifica del Sole 24 Ore (dicembre 2018) sulla qualità della vita pone Savona al 51° posto, prima tra le province liguri. Sul fronte demografico, la provincia savonese risulta la più vecchia d'Italia.

### **Il contesto giuridico e politico.**

Per quanto riguarda il contesto giuridico e politico in cui opera e opererà la Camera, è da sottolineare che è ancora in atto la trasformazione del sistema camerale che deriva dalla riforma varata dal decreto legislativo n. 219 del 26 novembre 2016 che, da un lato, ha previsto la presentazione da parte di Unioncamere di un piano complessivo di razionalizzazione, con riduzione del numero delle Camere (da 105 a non più di 60), delle Unioni regionali e delle aziende speciali e con una riduzione del numero degli amministratori, ma, dall'altro, rappresenta anche un nuovo punto di partenza: agli Enti camerali vengono affidate funzioni innovative sui temi della digitalizzazione, dell'orientamento, del raccordo fra studenti e mondo del lavoro, dell'incontro fra domanda e offerta di lavoro, dell'assistenza alle imprese, della cultura, del turismo e dell'ambiente.

Con il **decreto firmato il 16 febbraio 2018**, il Ministro Carlo Calenda ha rimesso in moto la riforma, ripartendo dallo stop imposto dalla sentenza della Corte Costituzionale del dicembre 2017.

Il decreto conferma il nuovo assetto territoriale con l'individuazione puntuale delle camere chiamate ad accorparsi e definisce le misure di razionalizzazione organizzativa delle camere di commercio.

Con il suddetto decreto il processo di riduzione del numero delle Camere di Commercio e la relativa razionalizzazione delle sedi e del personale si può dire ormai definito.

Il tassello che ancora manca è quello relativo alla definizione dei servizi che le Camere sono tenute a garantire, che sarà oggetto di un decreto ad hoc, cui il soprarichiamato provvedimento rinvia.

E' da evidenziare infine che, sempre a inizio anno, è stato emanato il **decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 febbraio 2018**, relativo alla istituzione, presso il Ministero, del Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale, composto da cinque membri con i seguenti compiti:

- valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico finanziario delle singole Camere di commercio;
- valutazione dei programmi e delle attività svolti dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni;
- elaborazione di un rapporto sull'efficacia delle azioni adottate dalle camere di commercio nell'ambito dei progetti per i quali è stato autorizzato l'aumento del 20% del diritto annuale.

### 3.2 Contesto interno

Nell'analisi del contesto interno ancora per il 2019 è elemento di rilievo la condizione di "ente risultante da un accorpamento": a due anni, quasi tre, dalla costituzione del nuovo ente, molte delle criticità connesse alla fusione sono state superate e la prima fase di riorganizzazione interna può dirsi ormai conclusa. Tuttavia, è proprio dall'evoluzione di una realtà così complessa che nasce oggi l'esigenza di mettere in cantiere una nuova riorganizzazione, una "fase 2" finalizzata alla ricerca di un assetto ancora più aderente all'esigenza di fornire servizi in linea con le necessità dei territori.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna attuale, si ricorda qui che la Giunta camerale, con delibera n. 24 del 12/7/2016, ha definito **la macro-organizzazione dell'Ente**, istituendo le tre Aree Dirigenziali Risorse Umane, finanziarie e Patrimonio, Servizi Anagrafico-certificativi e Regolazione del Mercato, Sviluppo Economico, che si affiancano all'Area del Segretario Generale, vertice della struttura, nella quale operano anche tre unità di staff, volte a supportare lo stesso nel raccordo tra la struttura e gli Organi, nonché per lo svolgimento di funzioni chiave che interessano per competenze l'intera organizzazione.

Di seguito la sintesi dell'organizzazione interna dell'Ente.

#### **AREA SEGRETARIO GENERALE**

(alle dirette dipendenze del Segr. Generale Stefano Senese)

Comprende n. 3 Servizi e n. 1 Ufficio di staff:

Servizio Affari Generali (4 Uffici)

Servizio Comunicazione (2 Uffici)

Servizio Programmazione, Monitoraggio, Controllo e Sistemi informativi (2 Uffici)

Ufficio di staff Gestione partecipazioni

#### **AREA RISORSE UMANE, FINANZIARIE E PATRIMONIO**

(Dirigente ad interim Stefano Senese)

Comprende n. 3 Servizi:

Servizio Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici (5 Uffici)

Servizio Risorse umane (2 Uffici)

Servizio Bilancio, contabilità e Finanza (3 Uffici)

#### **AREA SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E REGOLAZIONE DEL MERCATO**

(Dirigente Costantina de Stefano)

Comprende n. 5 Servizi + 1 ufficio alle dirette dipendenze:

Servizio Registro Imprese-anagrafico certificativo – sez Imperia (5 Uffici)

Servizio Registro Imprese-anagrafico certificativo – sez La Spezia (8 Uffici)

Servizio Registro Imprese-anagrafico certificativo Savona (6 Uffici)

Servizio Regolazione del Mercato e Controllo dei prodotti certificati (4 Uffici)

Servizio Metrico e Attività di vigilanza (2 Uffici)

Ufficio Documentazione e Certificazioni estero

#### **AREA SVILUPPO ECONOMICO**

(Dirigente dott. Stefano Senese ad interim)

Comprende n. 3 Servizi + 1 ufficio alle dirette dipendenze:

Servizio Formazione, Politiche del Lavoro e Creazione d'impresa (2 Uffici)

Servizio Promozione del Territorio (4 Uffici)

Servizio Servizi alle Imprese (2 Uffici)

Ufficio Progetti comunitari

Con riferimento alle risorse umane su cui conta l'Ente, si riportano di seguito alcune informazioni di sintesi. Alla data del 1/1/2019 il personale risulta ripartito nelle categorie contrattuali come di seguito indicato:

<b>Categoria</b>	<b>N. Dipendenti</b>
<b>Segr. Gen.</b>	1
<b>Dirigenti</b>	1
<b>D</b>	20
<b>C</b>	50
<b>B</b>	41
<b>A</b>	1
<b>Totale</b>	<b>114</b>

E' da segnalare inoltre che la situazione complessiva del personale comprende n. 29 persone impiegate a part-time; tenuto conto del minor "impegno orario contrattuale" delle suddette persone, le suddette 114 risorse corrispondono a 108,4 persone "intere" (=con orario settimanale di 36 ore).

<b>Personale in servizio per sede di lavoro (all'1/1/2019)</b>							
	Segretario Generale	Dirigenti	D	C	B	A	TOTALE
Riviere di Liguria	1	1	20	50	41	1	114
Imperia	0	0	5	11	18	0	34
La Spezia	1	0	6	15	15	0	37
Savona	0	1	9	24	8	1	43

<b>Personale per categoria e titolo di studio (all'1/1/2019)</b>				
	Laurea	Scuola sec. di secondo grado (diploma)	Scuola sec. di primo grado (licenza media)	TOTALE
Segr.Gen.le	1	0	0	1
Dirigenti	1	0	0	1
D	16	4	0	20
C	14	32	4	50
B	19	20	2	41
A	0	0	1	1

<b>Personale per titolo di studio (all'1/1/2019)</b>	
Laurea	51
Scuola secondaria di secondo grado (diploma)	56
Scuola secondaria di primo grado (licenza media)	7
Totale complessivo	114

<b>Personale per classe di età (al 1/1/2019)</b>	
meno di 40 anni	8
fra i 40 e i 50 anni	28
fra i 50 e i 60 anni	62
oltre i 60	16
Totale complessivo	114

<b>Personale per categoria e genere (all'1/1/2019)</b>		
	maschi	femmine
Segretario Generale	1	0
Dirigenti	0	1
D	12	8
C	13	37
B	16	25
A	1	0
Totale generale	43	71

<b>Personale per categoria<sup>2</sup> ed età (al 1/1/2019)</b>				
	D	C	B	A
meno di 40 anni	0	2	6	0
fra i 40 e i 50 anni	1	11	16	0
fra i 50 e i 60 anni	13	33	14	1
oltre i 60	6	4	5	0
Totale complessivo	20	50	41	1

<sup>2</sup> In questa tabella sono stati esclusi il Segretario Generale e dirigenti.

A completamento dell'analisi si deve ricordare che del "Sistema Camera" fanno parte anche le aziende speciali, il cui personale è soprattutto impegnato nelle attività connesse alla promozione economica (Aree di Intervento "Competitività e Sviluppo Imprese" e "Internazionalizzazione"): la Blue Hub conta su 5 risorse, la Promoriviere su 6 e il Cersaa su 12.

Con riguardo invece alle risorse economiche sulle quali conta la Camera di commercio e agli oneri – che comprendono le risorse "restituite al territorio" tramite progetti, iniziative e/o contributi (i cd "interventi economici") -, di seguito si riportano i dati relativi al pre-consuntivo 2018 e al preventivo 2019.

	<b>Prev. consuntivo al 31.12.2018</b>	<b>Preventivo 2019</b>
<b>GESTIONE CORRENTE</b>		
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>		
1) Diritto Annuale	8.842.000,00	8.542.000,00
2) Diritti di Segreteria	2.488.010,00	2.577.310,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.601.118,00	1.102.000,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	313.490,00	319.490,00
5) Variazione delle rimanenze	-	-
Totale proventi correnti (A)	13.244.618,00	12.540.800,00
<b>B) ONERI CORRENTI</b>		
6) Personale	-5.157.895,00	-5.196.155,00
7) Funzionamento	-4.117.957,00	-3.711.562,00
8) Interventi economici	-3.381.292,00	-3.075.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-3.442.990,00	-3.286.990,00
Totale Oneri Correnti (B)	-16.100.134,00	-15.269.707,00
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-2.855.516,00</b>	<b>-2.728.907,00</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>		
10) Proventi finanziari	2.235.050,00	1.265.050,00
11) Oneri finanziari	-20	-20
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>2.235.030,00</b>	<b>1.265.030,00</b>

<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>		
12) Proventi straordinari	15.000,00	115.000,00
13) Oneri straordinari	-7.000,00	-20.600,00
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>8.000,00</b>	<b>94.400,00</b>
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	-	-
<b>Differenza rettifiche attività finanziaria</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B+/-C+/-D)</b>	<b>-612.486,00</b>	<b>-1.369.477,00</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>		
Totale Immobilizz. Immateriali	3.000,00	3.000,00
Totale Immobilizz. Materiali	1.043.500,00	2.072.000,00
Totale Immob. Finanziarie	-	-
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1.046.500,00</b>	<b>2.075.000,00</b>

Per quanto riguarda le risorse stanziare per gli "interventi economici", come risulta dal prospetto di cui sopra, le stesse ammontano a oltre 3 milioni. Come sottolineato nella relazione al bilancio di previsione, la copertura degli interventi economici - che, si ricorda, rappresentano una voce di spesa corrente nel bilancio dell'Ente - è garantita applicando il principio del pareggio economico che, ai sensi del Regolamento di contabilità, può essere conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati, tenendo sotto controllo la consistenza patrimoniale dell'Ente al fine di non determinarne un'insostenibile riduzione.

Di seguito si evidenzia la ripartizione per Area di Intervento dell'importo stanziato per interventi economici.

AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	€ 45.000,00
AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE	€ 2.510.000,00
AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	€ 517.000,00

#### 4. OBIETTIVI STRATEGICI

Nella sezione 4 si esaminano le azioni e i target per l'anno 2019 con riferimento agli Obiettivi Strategici, ovvero gli obiettivi fissati, con prospettiva triennale, per la concretizzazione della *mission* dell'Ente e/o fissati dall'Ente nella sua autonomia, perché ritenuti di particolare impatto, anche a livello interno, rispetto al mandato istituzionale.

Si ricorda qui che nel 2017 si è aperto il ciclo di programmazione triennale 2017 - 2019 e che dunque il 2019 è l'ultimo anno del ciclo in oggetto.

Per ogni obiettivo sono fornite sinteticamente anche informazioni sui risultati finora prodotti.

Nell'ambito della "riforma Madia" gli Obiettivi Strategici sono stati rinominati Obiettivi Specifici (in contrapposizione agli Obiettivi Generali, che devono essere condivisi tra tutte le Pubbliche Amministrazioni).

#### AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

##### LINEA STRATEGICA QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019 <b>(1)</b>	Obiettivo Strategico "Qualità Dati RI". Nel triennio avviare l'80% dei procedimenti di cancellazione (sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni)	Procedimenti avviati/procedimenti fattibili*100	80%	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

La pulizia dei dati del Registro Imprese consente la diminuzione dei costi e l'aumento dell'efficienza dello stesso Registro ed anche di tutti gli uffici camerali che su quei dati basano il loro lavoro (diritto annuale, sanzioni, albi e ruoli, etc.).

Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese consente inoltre di avere dati più aderenti alla realtà produttiva del territorio, fatto che si deve ritenere di fondamentale importanza se si considera che i dati del Registro Imprese possono essere la fonte per importanti analisi economiche.

Nel triennio ci si propone di presidiare costantemente le procedure di iscrizione e cancellazione di ufficio e in particolare di avviare l'80% dei procedimenti di cancellazione sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni.

Fino al 2018 sono stati garantiti i risultati attesi, per il 2019 ci si propone il mantenimento delle percentuali prefissate.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019 <b>(2)</b>	Obiettivo strategico "E-gov e Semplificazione" - realizzare 9 nuove azioni nel triennio	% di completamento	Realizzare 2 nuove azioni	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Come si ricorda l'Obiettivo Strategico è finalizzato all'introduzione di sempre nuove e ulteriori soluzioni che consentano fattivamente all'E-government e alla Semplificazione Amministrativa di fare passi in avanti. Nello specifico l'Ente si è proposto di attivare nel triennio 9 nuove azioni. Finora non si sono rilevate criticità – sono già state attivate 7 azioni<sup>3</sup>- rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale. Nel 2019 saranno attivate le ultime 2 azioni individuate e di cui si dirà più approfonditamente nella parte relativa agli Obiettivi Operativi (Azioni di diffusione presso le imprese dei "prodotti digitali del sistema camerale" e dei "libri digitali" e Aumento delle pratiche telematiche inviate alla piattaforma camerale del SUAP).

### LINEA STRATEGICA SVILUPPO E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLE PRODUZIONI ATTRAVERSO LA STRUTTURA DI CONTROLLO

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019 (4)	Obiettivo Strategico "Semplificazione e razionalizzazione delle gestioni operative seguite dagli uffici preposti ai tre piani di controllo, specializzando ulteriormente il personale camerale attualmente in servizio"	% di completamento	Completamento procedura di riorganizzazione con trasferimento funzioni all'azienda speciale	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Nel biennio 2017 - 2018 si è proceduto ad una completa revisione dell'organizzazione delle preesistenti tre strutture di controllo, passaggio necessario per la progressiva razionalizzazione del funzionamento degli uffici.

La riorganizzazione si è basata sulla redistribuzione delle competenze tra le tre sedi che ha visto l'accentramento della gestione del Piano di Controllo dell'Olio extravergine di oliva a D.O.P. "Riviera Ligure" sulla sede di Imperia, del Piano di Controllo del "Basilico Genovese D.O.P." presso la sede di Savona e il mantenimento della gestione dei vini a D.O. e I.G. sulle tre sedi.

Per il 2019 è previsto un adeguamento dei Piani di controllo e relativi tariffari, e quindi degli ODC, in ambito di D.O. e I.G. vini, alle nuove previsioni del DM 2 agosto 2018, n. 7552 (in vigore dal 14.11.18): ciò in attuazione delle disposizioni impartite a gennaio dal MiPAAFT.

Le proposte andranno trasmesse al Ministero entro il 15 marzo. Tale novità interviene nella delicata fase in cui l'ente sta dando attuazione al graduale processo di dismissione delle proprie funzioni di Autorità di controllo in favore della propria Azienda speciale Cersaa (Area Made in Quality).

Ad agosto 2018 infatti si è già attuato il passaggio per il basilico D.O.P. e l'ulteriore azione riguarderà l'olio a D.O.

Questi nuovi adempimenti – che vanno ad aggiungersi alla complessa procedura di adeguamento della struttura organizzativa alla norma UNI EN ISO/IEC 17065-2012, sempre in ambito vini, conclusasi con l'iscrizione dell'ente nell'elenco di cui all'art. 64 comma 4 L. n. 238/2016 – rappresentano un ostacolo nel percorso di dismissione in favore del Cersaa e non consentiranno la liberazione di risorse umane dedicate a vantaggio di altre attività. Al momento dell'approvazione del Piano, l'ODC sta cercando di individuare un percorso, da condividere con il MiPAAFT, coerente con le politiche definite dall'ente. Di conseguenza, l'obiettivo andrà meglio tarato al momento del monitoraggio.

<sup>3</sup> Azioni 2017: Attivazione Sportello SPID presso gli sportelli anagrafici, Passaggio alla gestione quasi esclusivamente telematica dei Certificati di origine, Azioni di sostegno ai Comuni per il SUAP

Azioni 2018: Certificati di origine: sperimentazione della stampa del C.O. in azienda, Libri digitali: attivazione in via sperimentale, Procedure di iscrizioni e cancellazioni d'ufficio: adozione della procedura telematica giudiziaria, Nuove azioni di sostegno ai comuni per l'attivazione del SUAP

## AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITA' E SVILUPPO IMPRESE

### LINEA STRATEGICA PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (5 bis)</b>	Obiettivo Strategico "Innovazione in azienda: informare e orientare le imprese in iniziative e progetti per l'innovazione e il trasferimento tecnologico" (almeno 150 imprese nel triennio)	n. imprese coinvolte in iniziative e progetti	> 80	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Al fine del raggiungimento dell'Obiettivo sono stati finora sviluppati diversi progetti e iniziative, quali l'attivazione della collaborazione con l'Università di Genova per divulgare iniziative formative nel campo dell'avvio di impresa e della formazione specialistica, l'attivazione della newsletter periodica dedicata e diversi progetti comunitari attivati in proprio o come soggetto attuatore (Circuito, Easylog, Frinet2, Innov).

Centrale è il progetto che ha portato nel 2018 alla creazione del punto PID, parte del network camerale dei Punti Impresa Digitale che si occupano della diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI col fine di dare attuazione alle linee definite nel Piano Industria 4.0.

Questi i risultati raggiunti in termini di imprese coinvolte nell'ambito del progetto PID:

N. imprese coinvolte nelle attività di assessment della maturità digitale: 175

N. imprese ammesse a benefici economici (voucher) a fronte di azioni per la digitalizzazione: 59

Il target dell'obiettivo strategico triennale può dirsi - con i numeri del progetto PID - di fatto già raggiunto.

Si ritiene tuttavia di fissare per il 2019 un ulteriore obiettivo in termini di imprese coinvolte, in quanto nell'anno saranno portate avanti azioni sia in relazione ai progetti comunitari sia in relazione al progetto PID, che nell'anno vedrà la sua terza annualità, con iniziative che consentiranno di raggiungere numerose imprese (contatti, visite presso le aziende, azioni di mentoring, erogazione voucher).

### LINEA STRATEGICA SOSTENERE LA CREAZIONE DI IMPRESA

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (7 bis)</b>	Creazione di impresa - Informare e orientare i nuovi imprenditori (target: 150 aspiranti imprenditori assistiti nel triennio)	n. aspiranti imprenditori assistiti	n. aspiranti imprenditori assistiti > 50	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Nei primi due anni (2017-2018) sono stati assistiti potenziali nuovi imprenditori principalmente grazie ai progetti "Start and Growth" e "Crescere Imprenditore" e attraverso gli sportelli Nuova Impresa/Creaimpresa. Quale ulteriore servizio di supporto all'utenza la Camera nel 2018 ha anche attivato

una collaborazione con le associazioni del settore cooperazione attivando lo "Sportello Cooperativo", sulle tre sedi, per gli interessati a tale modalità di "fare impresa".

Nel 2019 l'azione sarà proseguita con il progetto "Start and Growth" e con il mantenimento dell'attività degli sportelli.

Come per i precedenti due anni, per il 2019 l'obiettivo è di assistere almeno 50 aspiranti imprenditori.

I risultati finora raggiunti sono in linea con le attese e non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale.

### **LINEA STRATEGICA SOSTENERE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E L'INSERIMENTO OCCUPAZIONALE DEI GIOVANI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 <b>(9)</b>	Favorire l'occupazione giovanile tramite azioni di orientamento, percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e altre azioni di supporto – coinvolgere ai diversi livelli almeno 1.500 3.500 giovani.	n. giovani coinvolti ai diversi livelli	coinvolgere almeno 1.000 giovani (con iniziative ai vari livelli)	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Grazie alle azioni implementate, tra cui l'iniziativa Fabbriche Aperte, in collaborazione con altri Enti e Associazioni, le azioni del progetto Garanzia Giovani, gli incontri periodici mensili presso il Centro per l'Impiego, la realizzazione degli eventi Alternanza Day, la collaborazione per lo Sportello "InfoLavoro" presso la sede del Comune della Spezia, le agevolazioni alle imprese che accolgono tirocinanti (Voucher Alternanza), nei primi due anni i risultati raggiunti sono stati molto superiori alle attese.

Nel solo 2017, infatti, i giovani raggiunti tramite azioni di orientamento a diversi livelli sono stati oltre 1.500.

Il dato 2018 non è ancora disponibile, ma dalle stime non sembra inferiore ai 1.000.

Alla luce di quanto sopra si ritiene che l'obiettivo triennale possa essere modificato in "coinvolgere ai diversi livelli almeno 3.500 giovani" e quindi per il 2019 si punterà a coinvolgere ulteriori 1.000 giovani in azioni di orientamento a vari livelli.

Si ricorda che le iniziative sono finanziate anche grazie alla maggiorazione del diritto annuale (per il 2017 e il 2018 sono stati destinati all'Orientamento al Lavoro oltre € 400.000,00 derivanti dalla suddetta maggiorazione).

### **LINEA STRATEGICA SUPPORTARE IL TESSUTO PRODUTTIVO LOCALE E FAVORIRE LA COMMERCIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 <b>(10)</b>	Apportare risorse per lo sviluppo economico del territorio attraverso la partecipazione a progetti europei: finanziare interventi sul territorio attraverso la partecipazione a progetti di valore complessivo superiore a 15 milioni di euro (almeno un Progetto Integrato Territoriale e almeno un Progetto Integrato Tematico)	valore progetti finanziati da UE cui l'Ente partecipa	> 15 milioni di euro di progetti complessivamente gestiti (CCIAA + aziende speciali) (obiettivo del triennio, non frazionabile sui singoli anni del triennio)	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Il raggiungimento dell'obiettivo è monitorabile solo a fine triennio. Grazie all'approvazione – già intervenuta – di una serie di candidature e assicurando il rispetto puntuale degli impegni assunti con i progetti (si vedano anche gli obiettivi operativi), verrà garantito il raggiungimento dell'obiettivo a fine periodo. Anche nel 2019, terzo anno del triennio di riferimento, l'azione necessaria è rappresentata dal presidio delle azioni e delle tempistiche dei progetti di cui la Camera è partner: a tal fine si vedano gli obiettivi operativi fissati per l'anno.

### LINEA STRATEGICA SOSTENERE IL SETTORE DEL TURISMO

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (13 bis)</b>	Realizzare iniziative e progetti per la qualificazione turistica	n. seller turistici coinvolti in eventi promozionali n. azioni realizzate	>40 seller > 5 azioni	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Con delibera n. 122 del 9/11/2017 era stato modificato il target<sup>4</sup> anche in relazione a un cambiamento di indirizzo a livello di politiche regionali. L'obiettivo Strategico, come modificato, richiede che nel triennio vengano realizzate iniziative di promozione turistica volte a far "distinguere" le imprese del nostro territorio. In altre parole, la Camera si pone l'obiettivo di contribuire, con campagne promozionali e organizzazione di eventi btob, a far ampliare l'offerta turistica, anche con l'obiettivo della destagionalizzazione dei flussi turistici.

Atteso che il risultato in termini di incremento di presenze è misurabile solo nel lungo periodo e dopo un'azione combinata e costante, è possibile fissare un target solo in termini di "n. seller/operatori turistici" e "n. azioni realizzate" dove per azioni si intendono eventi btob organizzati, campagne promozionali, operazioni di video marketing, organizzazione di partecipazione a fiere di settore, e comunque azioni a impatto diretto sul "potenziale turista".

Contattare i seller turistici per farli partecipare a eventi quali fiere o btob è l'altro strumento che consente di aumentare la visibilità dei nostri territori, oltre a essere di vantaggio per gli operatori stessi.

L'obiettivo strategico deve oggi essere letto nell'ambito della competenza "valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo", assegnata alle Camere dalla riforma. La CCIAA presidia tale competenza con le iniziative mirate di cui al presente obiettivo, con altre importanti attività specifiche (es. Accordo per lo Sviluppo del Turismo nella provincia di Savona) e, soprattutto, attraverso l'analisi economica del territorio (ecosistemi delle destinazioni turistiche, mappe delle opportunità, linee di sviluppo del settore, etc.) nell'ambito del necessario raccordo con gli enti e organismi preposti (Amministrazioni regionali, Province Autonome, Poli museali etc.). Particolare rilievo su quest'ultimo fronte ha la partecipazione all'Osservatorio Turistico Regionale.

Nel 2019 tali attività saranno in parte finanziate dal progetto del Fondo di Perequazione "Valorizzazione del Patrimonio culturale e del Turismo".

Infine, per la definizione delle linee di sviluppo del settore, la Camera ha attivato anche progetti specifici come il progetto comunitario "Intense", volto alla creazione di un sistema di itinerari turistici sostenibili e alla promozione del turismo ciclabile ed escursionistico.

<sup>4</sup> Inizialmente l'Obiettivo Strategico era stato formulato in questi termini "Assumere un ruolo di "coordinatore globale" delle iniziative di promozione turistica nei tre territori di competenza dell'Ente"

#### **LINEA STRATEGICA FORNIRE INFORMAZIONE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE SULLE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 <b>(14)</b>	Fornire informazioni e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (finanziamenti, opportunità connesse al POR FESR, Bandi Regionali, Bandi promossi dalla CCIAA, ricerca partner etc.) (3.000 utenti nel triennio)	N. utenti sportelli + n. utenti newsletter	> 1.000	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Il "sistema" per la fornitura di informazioni può dirsi attivato, è stato infatti definito e reso operativo un sistema articolato su una serie di sportelli, che vanno dagli sportelli della Rete EEN, allo Sportello Cooperativo, allo Sportello Retefidi, oltre a un sistema di newsletter informative. Di particolare rilievo il servizio offerto con riguardo alle opportunità legate alla promozione dell'imprenditoria femminile.

Nel 2019 l'obiettivo è di consolidare i risultati, proseguendo con l'attività di propaganda e promozione dei servizi camerali.

#### **LINEA STRATEGICA IMPLEMENTARE LA CONOSCENZA E L'ANALISI DELLE DINAMICHE ECONOMICHE E SOCIALI DEL TERRITORIO ANCHE TRAMITE L'UTILIZZO DEL PATRIMONIO INFORMATIVO DELL'ENTE**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 <b>(17)</b> O	Implementare uno strumento che consenta lo sfruttamento del patrimonio informativo Registro Imprese ai fini dell'analisi economica del territorio in collaborazione con altri enti e istituzioni: operatività dello strumento entro il 2019	% di completamento	100% del progetto triennale	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Come si ricorda, l'obiettivo è finalizzato a creare uno strumento, in collaborazione con Infocamere, con il coinvolgimento degli Enti Locali, che consenta di sfruttare la vasta banca dati del Registro delle Imprese per costruire "prodotti gestionali", utili per le politiche di intervento della Camera per lo sviluppo delle imprese, per le politiche territoriali degli Enti Locali, oltre che per definire studi di settore analitici.

Nel corso del 2018 il data base è stato implementato a cura dell'azienda speciale Blue Hub e nel mese di dicembre i risultati delle analisi conoscitive sul settore "economia del mare" sono stati presentati nel corso di un evento dedicato alla Spezia.

Per il 2019 l'obiettivo è di consolidare lo strumento con un focus sulle imprese del settore agroalimentare.

## AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

**LINEA STRATEGICA INCREMENTARE PER LE IMPRESE DEI SETTORI CANTIERISTICA/NAUTICA, FLORICOLO E AGROALIMENTARE LE OPPORTUNITA' DI CONOSCENZA E I CONTATTI CON OPERATORI CHE POSSANO RAPPRESENTARE POTENZIALI OCCASIONI DI ESPANSIONE SUI MERCATI ESTERI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 <b>(18)</b>	Individuare le imprese esportatrici e potenziali esportatrici nei diversi settori economici e in particolare nei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare al fine della definizione di azioni mirate di accompagnamento. Creare un database delle imprese potenziali destinatarie di azioni di accompagnamento verso politiche di internazionalizzazione. Lo step successivo è il proporre alle imprese individuate azioni mirate a seconda delle diverse esigenze	% di completamento	Completamento del db con inserimento delle imprese del settore agroalimentare	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Nel corso del 2017 è stato avviato, con la collaborazione dell'azienda speciale Blue Hub, il progetto di mappatura delle imprese dei settori ricompresi nella cd "economia del mare" in cui è stato dato particolare rilievo alle potenzialità in termini di export.

Nel 2018 il progetto è stato sviluppato attraverso l'analisi delle informazioni raccolte, anche con il coinvolgimento diretto delle imprese.

Per il 2019 è previsto il completamento del lavoro con l'individuazione delle imprese potenzialmente esportatrici del settore agroalimentare - anche con il finanziamento del Fondo Perequativo (progetto Sostegno all'export delle PMI - sotto - progetto Export today) - e del settore florovivaistico.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2018-2020 <b>(18 bis)</b>	Supportare finanziariamente le imprese che partecipano a mostre e fiere a scopo internazionalizzazione con un intervento nel triennio pari a € <del>200.000,00</del> € 500.000,00	importo concesso per supportare le imprese partecipanti a mostre e fiere	200.000,00 euro	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Visto il successo del "Bando per l'Internazionalizzazione delle Imprese" approvato nel corso del 2018 si è ritenuto prioritario incrementare le risorse per questo tipo di intervento. Con l'esaurimento delle risorse stanziato nel 2019, pari a € 200.000,00 si potrà considerare raggiunto l'obiettivo per l'anno.

## AREA DI INTERVENTO FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

### LINEA STRATEGICA INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE BASATE SU INFORMATIZZAZIONE SPINTA E AZIONI PER LA DEMATERIALIZZAZIONE ("CAMERA SENZA CARTA")

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (19)</b>	Aumentare l'efficacia della gestione documentale interna e arrivare alla piena dematerializzazione. N. documenti informatici in E/U pari al 90% del totale entro il 2019	N. documenti informatici in E/U*100/N. documenti in E/U	=90%	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Anche grazie all'introduzione del nuovo applicativo GEDOC – operativo dal 22/5/2017 – per la gestione documentale, la Camera è riuscita a ottenere buoni risultati in termini di informatizzazione di documenti, registrando le seguenti percentuali

- 2017: 84%
- 2018: 75,4%.

Per quanto riguarda il 2018, si segnala che il dato risente dell'elevato numero di domande di contributo per alluvione e altri danni presentate in modalità cartacea nella parte finale dell'anno, fatto sul quale l'Ente non può intervenire considerato che si tratta di una funzione svolta su incarico di Regione Liguria (in sede di monitoraggio intermedio la percentuale era infatti superiore, pari a 84%).

Il 2019 è il terzo e ultimo anno dell'obiettivo strategico, in cui si auspica di raggiungere con ulteriori azioni di sensibilizzazione, la percentuale del 90% di documenti informatici in E/U.

Si ricorda qui che ai fini dell'obiettivo "Camera senza carta", sono stati avviate anche azioni con riferimento alla modulistica (interna) dell'ufficio personale e la modulistica (al pubblico) dei servizi anagrafici per l'impresa. Si tratta di circuiti esterni rispetto al sistema di gestione della corrispondenza in entrata e uscita di cui sopra, ma che hanno una rilevanza significativa ai fini della dematerializzazione documentale.

### LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (20)</b>	Dotare l'Ente di un ufficio Comunicazione strutturato e in grado di assicurare visibilità agli eventi e ai progetti dell'Ente per aumentarne l'efficacia	- % di incremento - n. assoluto	followers sui social: + 20% sito visitatori: +10% comunicati stampa: > 30	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE
		% di complet.to	Operatività intranet camerale	

Nel momento della costituzione del nuovo Ente (aprile 2016) è stata tempestivamente resa operativa una struttura dedicata alla comunicazione, che ha poi ricevuto un'organizzazione formale a novembre 2017, con la creazione del Servizio Comunicazione e, all'interno, dei seguenti due uffici:

- Ufficio Relazioni con il pubblico
- Ufficio Stampa e Relazioni interne ed esterne.

Ai fini dell'obiettivo triennale, nel 2018 il Servizio si è dedicato al consolidamento della posizione sui "social" e dell'incremento dei "follower" e ha curato anche la definizione della social media policy, approvata con determinazione del Segretario generale n. 81 del 20/12/2018 e resa nota attraverso il sito web camerale e gli stessi canali social.

	31/12/2017	31/12/2018	incremento
Mi piace Facebook	1999 (1999 followers)	2921 (2936 followers)	+ 46%
Twitter	4408 followers	4580 followers	+ 4%
Instagram (attivato a giugno 2017)	980 followers	1620 followers	+ 65%

Per completare il raggiungimento dell'Obiettivo triennale si punta nel 2019 a un ulteriore incremento della presenza sui "social", ritenuta oggi un indicatore significativo della capacità di veicolare informazioni e raggiungere gli utenti, a un incremento dei visitatori del sito istituzionale e a un numero significativo di comunicati stampa, oltre che alla piena operatività della rete intranet, strumento cardine per un'efficace comunicazione interna.

A integrazione di quanto sopra, si riferisce che dalle indagini di customer satisfaction realizzate nel 2018, con riferimento all'efficacia della Camera nel comunicare i propri servizi, è emerso quanto segue:

	Giugno 2018	Dicembre 2018
Accettabile	45%	39%
Soddisfacente	44%	55%

### LINEA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEL SISTEMA DELLE PARTECIPATE

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (22)</b>	Attivazione delle azioni necessarie per uscire dalle partecipate non indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità	% di completamento	Completamento delle operazioni previste dal piano di razionalizzazione delle partecipate	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel 2017 era stato approvato il Piano di revisione straordinaria delle partecipate (delibera n. 105 del 2/10/2017) con cui sono state individuate le cessazioni ritenute opportune. Il 20/12/2018 la Giunta ha adottato il Piano di revisione periodica nel quale non sono state previste ulteriori cessazioni. Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale. Nel 2019 saranno proseguite le azioni previste nel piano.

## LINEA STRATEGICA GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI CAMERALI

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (23)	Razionalizzare gli spazi disponibili soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio	% di completamento	Completamento operazione Via Solari – (SV) / definizione utilizzo Via Privata OTO (SP)/ definizione utilizzo Palazzo Languasco (IM)	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Le operazioni individuate per il triennio sono sostanzialmente le seguenti:

1. sistemazione immobile Via Solari – Savona, da destinare ad archivio, cuore dell'operazione di razionalizzazione (2017 – 2019):
  - fase 1: smaltimento materiali presenti nei locali e interventi edili e di impiantistica per adeguamento dei locali a uso archivio, previa idonea progettazione (entro 31/8/2018)
  - fase 2: trasferimento materiale documentale e operatività nuovo archivio (entro 30/9/2019)
2. razionalizzazione spazi destinati a ufficio (sede La Spezia), con trasferimento personale e cessazione contratto di locazione (entro fine 2018)

Nel triennio è poi fondamentale arrivare a

- definizione di soluzioni per un miglior sfruttamento degli immobili di Via Privata OTO – La Spezia destinati a incubatore di impresa;
- approvazione proposta per l'utilizzo di Palazzo Languasco – Imperia e implementazione soluzione stabilita.

Per quanto riguarda la sistemazione dell'immobile di Via Solari, nel corso del 2018 sono proseguiti i lavori volti alla sistemazione dell'immobile relativamente al quale si è ritenuto opportuno utilizzare, sempre al fine della destinazione ad archivio, anche il piano interrato, al fine di concentrare il più possibile in tale sito gli archivi camerali diffusi in più localizzazioni.

Sul punto si sottolinea che se inizialmente uno degli obiettivi era il risparmio dei costi di stoccaggio attualmente sostenuti, ad oggi risulta prioritario trasferire nei nuovi locali il materiale documentale presente in locali non adeguati, come nel caso della vecchia sede della Camera di Imperia.

Come noto, la sistemazione dell'immobile in oggetto ha compreso interventi di adeguamento alla normativa antincendio, di risanamento e di ristrutturazione.

Con riferimento agli spazi della sede della Spezia (Piazza Europa), che prevedeva la cessazione di un contratto di locazione e il trasferimento degli uffici in altri locali dello stesso stabile a seguito di un piano di razionalizzazione, il Servizio Provveditorato ha curato nel 2018 le operazioni per la risistemazione delle stanze situate al secondo piano e al piano terra della sede individuate per il trasferimento del personale precedentemente collocato nell'appartamento in locazione (piano ammezzato) e per lo spostamento di tutto il materiale documentale.

Per quanto riguarda il miglior sfruttamento degli immobili destinati a "incubatore di impresa" alla Spezia (Via Privata OTO) ad oggi si è proceduto alla aggiudicazione definitiva del contratto di affitto di una porzione rilevante e all'affidamento di un incarico per il frazionamento dell'immobile, anche al fine della valutazione di possibili diverse scelte di utilizzo.

Proposta per Palazzo Languasco – Imperia. Si sottolinea che le diverse soluzioni prese in considerazione fino ad oggi richiedono tutte, come è evidente, imponenti investimenti finanziari. Al fine di una migliore valutazione, è stato affidato a un professionista un incarico per la revisione di un precedente progetto di ristrutturazione, approvato dalla Camera di Commercio di Imperia nell’anno 2011.

Per il completo raggiungimento dell’obiettivo triennale si prevede nel 2019:

- di ultimare l’operazione relativa all’Archivio di Via Solari – Savona, con il completamento dei lavori di sistemazione e il trasferimento del materiale documentale (entro il 31/12/2019 e non il 30/9/2019 come inizialmente fissato, in considerazione del fatto che si sono registrati ritardi in relazione all’adeguamento alle norme antincendio richiesto dal Comando Vigili del Fuoco (con realizzazione di ulteriori opere rispetto a quelle inizialmente previste nel progetto) e alla decisione di utilizzare anche il piano interrato;
- di assumere decisioni per un miglior sfruttamento degli immobili di Via Privata OTO – La Spezia destinati a incubatore di impresa;
- di approvare un progetto per la ristrutturazione di Palazzo Languasco – Imperia.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2018-2019 (23 bis)	Pervenire a una puntuale determinazione della consistenza del patrimonio mobiliare e immobiliare dell’Ente post accorpamento	% di completamento	Documento di sintesi con dati certi su immobili e mobili mappatura immobili e decisioni sull’utilizzo di ognuno	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Le attività di cui al presente Obiettivo Strategico - stabilito per il biennio 2018/2019 - nel 2018 non sono state avviate, tenuto conto dei diversi elementi ancora in fase decisionale che potevano incidere sull’inventario e sulla valutazione del patrimonio mobiliare e immobiliare. Allo stato attuale si ritiene di dover riformulare l’obiettivo circoscrivendolo alla mappatura degli immobili al fine soprattutto dell’assunzione di decisioni sul mantenimento/dismissione e sull’utilizzo, anche prospettico, degli stessi.

## LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DEGLI STANDARD DI EFFICIENZA ED ECONOMICITA' DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO 2019	AREA
OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (24)	Razionalizzare le modalità di erogazione dei servizi e le forniture di beni e servizi al fine di ottenere risparmi sui costi di funzionamento (-20% a fine periodo)	Costi di funzionamento anno 2019 *100/costi di funzionamento anno 2015 Incidenza oneri funzionamento ammortamenti e accantonam. su oneri correnti <sup>5</sup> 2019/Incidenza triennio precedente	20% rispetto al consolidato 2015 = <1	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Grazie alle analisi svolte dagli uffici preposti che hanno portato alla revisione di contratti preesistenti o alla attivazione di nuovi contratti "unificati" per le tre sedi e per effetto delle economie di scala ottenute in relazione all'accorpamento, già nel 2017 – prima annualità del triennio cui si riferisce l'obiettivo strategico – si è registrata una decisiva contrazione dei costi di funzionamento.

Come evidenziato nella relazione al bilancio, al 31.12.2017 si aveva la seguente situazione:

	Anno 2015**	Anno 2017	Differenza (v.a.)	Differenza (%)
Costi di funzionamento	5.101.800	3.407.151	1.694.649	-33,22%

\*\*dato "aggregato" delle tre Camere di Imperia La Spezia Savona.

L'obiettivo inizialmente fissato per il triennio è stato quindi raggiunto già nel primo anno (dati da bilancio chiuso al 31/12/2017) e ragionevolmente consolidato nel 2018 (i dati saranno disponibili al momento dell'approvazione del consuntivo al 31/12/2018).

Per il 2019 si ritiene di modificare l'obiettivo strategico con l'inserimento di un nuovo e ulteriore indicatore: l'incidenza degli oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti, rapportata alla media del triennio 2016/2018.

<sup>5</sup> Oneri di funzionamento + ammortamenti e accantonam. al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto annuale / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da Diritto Annuale

## 5. OBIETTIVI OPERATIVI

### 5.1 Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Di seguito sono descritti gli obiettivi operativi e/o le azioni ritenute necessarie per l'anno 2019 al fine del raggiungimento dell'obiettivo strategico.

#### AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Obiettivo Strategico n. 1 "Qualità Dati RI". Nel triennio avviare 80% dei procedimenti di cancellazione (sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni)  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

#### LINEA STRATEGICA QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (1.1)	Realizzare un'azione specifica con riferimento alle società che versano nelle condizioni di cui all'art. 2490 c.c.	% di completamento	100% del piano definito per la cancellazione delle società nelle condizioni di cui all'art. 2490 c.c.	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Al fine del raggiungimento dell'obiettivo triennale è previsto per l'anno un progetto di cancellazione d'ufficio delle società che versano nelle condizioni di cui all'art. 2490 c.c. (mancato deposito di bilanci per tre anni consecutivi), nella logica di ottimizzazione costante e continua della qualità dei dati del RI, ma anche per le ricadute che l'azione può avere sul fronte del pagamento del diritto annuale.

Obiettivo strategico n. 2 "E-gov e Semplificazione" - realizzare 9 nuove azioni nel triennio  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

#### LINEA STRATEGICA QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO*	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (2.1)	Azioni di diffusione presso le imprese dei "prodotti digitali del sistema camerale"	Num.eventi e iniziative di approfondimento	≥ 3	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO
	Sperimentazione servizio Libri digitali	Num. Imprese coinvolte	≥ 6	

Anche al fine del raggiungimento dell'obiettivo strategico n. 2 la Camera ha attivato il progetto "Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di EGovernment delle Camere di Commercio", a valere sul Fondo di perequazione, che punta alla presentazione alle imprese dei prodotti digitali del sistema camerale (fatturazione elettronica, libri digitali, cassetto digitale dell'imprenditore, SPID-CNS). Le azioni proseguono fino al 31 luglio 2019, dopo la prima fase avviata nel corso del 2018 nella quale si sono organizzati incontri informativi rivolti a imprese, associazioni di

categoria, professionisti. Il progetto prevede anche il supporto dei "digital promoter" del progetto PID, specie per il servizio di fatturazione elettronica e per il rilascio dello SPID.

Si intende inoltre procedere alla sperimentazione presso alcune imprese del servizio "Libri digitali", che consente di realizzare l'informatizzazione e digitalizzazione della tenuta dei libri e registri contabili.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (2.2)	Aumento delle pratiche telematiche inviate alla piattaforma camerale del SUAP	n. pratiche telematiche inviate alla piattaforma camerale del SUAP 2019 rispetto al 2018	Incremento del 30%	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Al 31/12/2018 sono 1.923 le pratiche inviate alla piattaforma. Nel 2019 ci si impegnerà nella diffusione del fascicolo informatico d'impresa - pur con le criticità legate alle difficoltà spesso opposte dai comuni ad attuare il Suap telematico.

Gli sportelli SUAP dei Comuni che cooperano con le Camere di commercio attraverso il portale «impresainungiorno» alimentano il Fascicolo in modo automatico senza alcun carico di lavoro aggiuntivo, mentre per tutti gli altri l'invio delle informazioni e dei documenti al Fascicolo dovrebbe avvenire in cooperazione applicativa, oppure utilizzando il servizio SU.RI, messo a disposizione gratuitamente dagli enti camerali a tutti i Comuni accreditati. Di contro, il riversamento dei documenti (e delle informazioni) da parte dei SUAP dei comuni che non utilizzano il portale «impresainungiorno» si è, fino a questo momento, rivelato molto al di sotto delle aspettative e costituisce un rilevante elemento di criticità. Di conseguenza, le due azioni, SUAP e fascicolo, rappresentano un binomio associato, su cui la Camera manterrà il suo impegno. Ci si propone di realizzare nuovamente incontri informativi presso le tre sedi, mirando ad un aumento del 30% rispetto al 2018 delle pratiche telematiche inviate alla piattaforma camerale del SUAP, obiettivo che risulta comunque particolarmente impegnativo per le ragioni sopradescritte.

Obiiettivo Strategico n. 4 "Semplificazione e razionalizzazione delle gestioni operative seguite dagli uffici preposti ai tre piani di controllo, specializzando ulteriormente il personale camerale attualmente in servizio"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

**LINEA STRATEGICA SVILUPPO E MIGLIORAMENTO  
DELLA QUALITA' DELLE PRODUZIONI ATTRAVERSO LA  
STRUTTURA DI CONTROLLO**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (4.1)	Completamento della riorganizzazione delle strutture alla luce del parziale trasferimento di funzioni all'azienda Cersaa	% di completamento	Entro 31 luglio 2019 Dismissione attività certificazione DOP olio extra vergine "riviera ligure" in favore di Cerssa-MinQ	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Alla data del 1° agosto 2018 si attuava il formale passaggio "del Piano controllo basilico DOP" dalla Camera al Cersaa-Made in Quality, anche se nei mesi successivi proseguivano le attività di affiancamento e di chiusura delle pendenze. Per il 2019 si intende realizzare il passaggio per il Piano

di controllo dell'olio extra vergine d'oliva a D.O.P. "riviera ligure". In fase di monitoraggio, si potrà valutare la percorribilità della dismissione anche della certificazione vini: questa scelta resta infatti condizionata dalle valutazioni organizzative cui sta procedendo Cersaa-Made in Quality.

**AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITA' E SVILUPPO IMPRESE**

Obiettivo Strategico n. 5 bis "Innovazione in azienda: informare e orientare le imprese in iniziative e progetti per l'innovazione e il trasferimento tecnologico"  
(almeno 150 imprese nel triennio)  
**OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019**

**LINEA STRATEGICA PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO*	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (5bis.1)	Progetto PID (terza annualità): coinvolgere ulteriori imprese	n. imprese assistite in processi di digitalizzazione	> 60	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Nel 2019 si svolgeranno le attività della terza annualità del progetto PID, volte al rafforzamento degli sportelli e alla prosecuzione delle attività di sensibilizzazione delle MPMI nei confronti della digitalizzazione. L'obiettivo è di coinvolgere almeno 30 ulteriori imprese nel progetto, con attività di tutoraggio e assistenza.

In particolare, per l'anno 2019 sono previste le seguenti attività:

- contatti e incontri con le aziende (una delle attività in azienda è la compilazione del questionario Zoom 4.0); tale attività è svolta soprattutto dai Digital Promoter, i collaboratori formati nell'ambito del progetto per affiancare le imprese);
- approvazione "Bando Voucher 2019", per il sostegno economico alle aziende;
- organizzazione seminari formativi nei territori provinciali (previsti n. 2 seminari replicati nelle tre province);
- attivazione servizio di mentoring (progetto MENTOR), finalizzato ad assistere ed affiancare le mpmi nella digitalizzazione dei processi e nell'adeguamento dei modelli organizzativi in ottica I4.0 attraverso una rete nazionale di esperti che si sono candidati per offrire assistenza gratuita alle imprese (fino ad un massimo di venti ore);
- promozione sul territorio della Banda Ultralarga (progetto ULTRANET);
- azioni specifiche (in collaborazione con azienda speciale CERSAA) al fine di diffondere il piano Industria 4.0 nel settore florovivaistico ed ortofrutticolo.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO*	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (5bis.2)	Progetti per l'innovazione (Circuito, Easylog, Frinet2, Innov) coinvolgere ulteriori imprese	n. imprese assistite in progetti di innovazione	> 20	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Circuito, Easylog, Frinet2, Innov sono i progetti comunitari con impatto in termini di innovazione tecnologica per le imprese, attraverso i quali si conta di coinvolgere almeno 20 ulteriori imprese.

Obiettivo Strategico n. 7 bis "Creazione di impresa – Informare e orientare i nuovi imprenditori (almeno 150 aspiranti imprenditori assistiti nel triennio)  
**OBIETTIVO STRATEGICO 2017 – 2019**

**LINEA STRATEGICA SOSTENERE LA CREAZIONE DI  
IMPRESA**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (7bis.1)	Progetto "Start and Growth" – assistere aspiranti imprenditori	n. aspiranti imprenditori assistiti	>20	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Anche nel 2019 sarà curato il Progetto Start & Growth, già attivo dal giugno 2016 e finanziato con fondi del FSE (Fondo Sociale Europeo) su bando di Regione Liguria, finalizzato alla creazione di impresa e al supporto alle neo-imprese.

Il progetto mira a sostenere la nascita e la crescita di nuove imprese soprattutto attraverso l'erogazione di servizi di consulenza per la creazione d'impresa/avvio lavoro autonomo, volti ad accompagnare i potenziali imprenditori a focalizzare la propria idea e a tradurla in un piano d'impresa.

Si ricorda sul tema che la Giunta camerale con deliberazione n. 109 del 02/08/2018 ha approvato apposita convenzione con FI.L.S.E. S.p.A per lo svolgimento di servizi nell'ambito del progetto Start & Growth Liguria. L'incarico ha ad oggetto l'erogazione di servizi di accompagnamento "dall'idea al business plan" e servizi di "tutoraggio post avvio" da parte della Camera, tramite esperti individuati dalla stessa anche attraverso specifici incarichi esterni.

Per lo svolgimento delle suddette attività viene riconosciuto da FI.L.S.E. S.p.A. alla Camera un compenso orario che verrà versato sulla base di apposita rendicontazione.

Obiettivo Strategico n. 9 "Favorire l'occupazione giovanile tramite azioni di orientamento, percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e altre azioni di supporto - coinvolgere ai diversi livelli almeno 1.500 3.500 giovani"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

**LINEA STRATEGICA SOSTENERE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E L'INSERIMENTO OCCUPAZIONALE DEI GIOVANI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO*	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (9.1)	Coinvolgere studenti delle scuole superiori in iniziative informative e di sensibilizzazione organizzate in collaborazione con scuole e ass. di cat.	n. studenti coinvolti	>700	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Nell'anno si intende ripetere l'ormai consolidata esperienza - ed eventualmente estendere - relativa al progetto "Fabbriche Aperte" e al progetto "Savonappeal" e realizzare altre iniziative con le scuole anche grazie al progetto "Orientamento al lavoro", finanziato dalla maggiorazione del diritto annuale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO*	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (9.2)	Coinvolgere studenti in percorsi di alternanza scuola lavoro	n. studenti coinvolti n. imprese iscritte nel RASL 2019/2018	>150 >1	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Una delle iniziative ricomprese nel progetto "Orientamento al lavoro" (finanziato con le somme derivanti dalla maggiorazione del diritto annuale) è l'erogazione di voucher ad imprese disponibili a avviare percorsi di alternanza scuola lavoro. Attraverso il bando aperto a fine 2018 (rif. deliberazione della Giunta camerale n. 116 del 17 ottobre 2018) si ritiene che potranno essere oltre 100 i giovani che potranno partecipare nel 2019 ai suddetti percorsi.

A ciò si deve aggiungere un'ulteriore iniziativa che l'Ente organizzerà in collaborazione con le scuole (due istituti per provincia): il progetto "IN ALTERNANZA SCUOLA LAVORO".

L'iniziativa prevede la partecipazione attiva degli studenti nella messa in scena di un'opera teatrale. L'opera prescelta è "Il Giocatore", un'opera di Carlo Goldoni che affronta il tema della febbre del gioco nell'Europa del Settecento. La scelta è ovviamente da ricondurre all'esigenza di contribuire alla sensibilizzazione nei confronti del grave problema della ludopatia.

Parallelamente si intende incentivare con azioni di sensibilizzazione l'iscrizione delle imprese nel Registro Alternanza Scuola Lavoro.

Si segnala infine che attualmente l'Alternanza Scuola Lavoro sta attraversando una fase di evoluzione, con nuove indicazioni normative in controtendenza rispetto a quelle del passato che potrebbero rendere necessaria la revisione degli obiettivi camerali in corso d'opera.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (9.3)	Progetto Crescere in Digitale: accompagnare giovani NEET verso un'occupazione	n. giovani NEET coinvolti	>20	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Crescere in Digitale è un progetto attuato da Unioncamere in partnership con Google Italia, promosso dall'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro vigilata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) a valere sulle risorse del Programma Operativo Nazionale "Iniziativa Occupazione Giovani". Nello specifico, il progetto è volto a promuovere, attraverso l'acquisizione di competenze digitali, strategiche per l'inserimento nel mondo del lavoro, l'occupabilità di giovani che non studiano e non lavorano.

Obiettivo Strategico n. 10 "Apportare risorse per lo sviluppo economico del territorio attraverso la partecipazione a progetti europei: finanziare interventi sul territorio attraverso la partecipazione a progetti di valore complessivo superiore a 15 milioni di euro (almeno un Progetto Integrato Territoriale e almeno un Progetto Integrato Tematico)"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

**LINEA STRATEGICA SUPPORTARE IL TESSUTO  
PRODUTTIVO LOCALE E FAVORIRE LA  
COMMERCIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO (10.1)	Partecipare attivamente alle diverse fasi di progettazione/attuazione dei progetti cui l'Ente si è candidato per lo sviluppo dei territori - rispetto delle tempistiche per candidature e scadenze fissate dai gruppi di lavoro	% di completamento	Rispetto di tempistiche e impegni di spesa	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Si ricorda che attualmente la Camera sta realizzando le attività dei seguenti progetti, a fronte dei quali, o meglio della corretta esecuzione e rendicontazione dei quali, sarà assicurato al territorio il flusso di risorse di cui all'obiettivo strategico.

- progetto RETIC - Strutturazione di una rete transfrontaliera degli incubatori ICT e creazione dell'offerta di servizi per START UP innovative (CCIAA è partner)
- progetto ECO BATI - Sviluppo di modelli innovativi di edilizia sostenibile negli edifici pubblici per migliorare le prestazioni energetiche (CCIAA è partner)
- progetto SUCCESS - Costituzione di una rete di servizi di tutoring e coaching tra zone transfrontaliere per sostenere con una migliore attrazione degli aiuti all'investimento le microimprese esistenti e la creazione di imprese (filieri prioritarie del programma sono turismo innovativo e stabile legate all'economia del mare, energie rinnovabili, biotecnologie blu e verdi). (CCIAA è partner)

- progetto EASYLOG - Miglioramento dell'efficienza delle connessioni transfrontaliere dei nodi portuali secondari e terziari delle regioni dell'area di cooperazione per favorire la mobilità intermodale di merci e persone e rafforzare i collegamenti. (CCIAA è partner)
- progetto semplice INNOV facente capo al Piano Integrato Territoriale ALPIMED che mira all'aumento dell'attrattività economica, sociale ambientale e turistica del territorio montano (CCIAA è partner)
- progetto semplice PAYS AIMABLES facente capo al Piano Integrato Territoriale PAYS SAGES che mira a sostenere la competitività e lo sviluppo economico attraverso la messa a valore del paesaggio (CCIAA è partner)
- progetto semplice PAYS CAPABLES facente capo al Piano Integrato Territoriale PAYS SAGES che mira a sostenere la competitività e lo sviluppo economico attraverso la messa a valore del paesaggio (CCIAA è partner)
- progetto INVITRA volto a portare a regime un sistema di rete transfrontaliero in grado di offrire i servizi necessari all'incubazione di nuove imprese prevalentemente di tipo cooperativo (CCIAA - soggetto attuatore)
- progetto FRINET2 -rafforzare le imprese di micro e piccole dimensioni attraverso l'erogazione di servizi specialistici da parte di un Centro di competenze transfrontaliero (CCIAA - soggetto attuatore)
- progetto CIRCUITO facente capo al progetto PITEM CLIP - Cooperazione per l'innovazione applicata: ridurre le distanze fra il mondo della ricerca e il mondo produttivo per sostenere la capacità di innovazione, competitività e sostenibilità dei comparti più strategici dell'area interessata e al contempo fra aree urbane e non urbane
- progetto INTENSE: individuazione di percorsi turistici sostenibili che valorizzino il patrimonio naturale-culturale, creazione di un nuovo prodotto finalizzato allo sviluppo sostenibile dell'area transfrontaliera

Obiettivo Strategico n. 13 bis "Realizzare iniziative e progetti per la qualificazione turistica"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

**LINEA STRATEGICA SOSTENERE IL SETTORE DEL  
TURISMO**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (13bis.1)	aumentare la visibilità delle imprese turistiche in zone con patrimoni UNESCO - progetto Mirabilia	% di completamento	Realizzazione del 100% delle attività del progetto	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Anche per il 2019 la Camera sarà soggetto operativo del Progetto Mirabilia, realizzato in rete con altre dodici Camere di commercio, progetto che ha puntato negli anni a costituire un network di territori accomunati dalla presenza di "patrimoni UNESCO", con lo scopo di attirare i crescenti flussi del turismo culturale di nicchia, in un'ottica di destagionalizzazione. Le attività consentono di raggiungere i target di cui all'obiettivo strategico in quanto ogni anno vengono messi in cantiere eventi e campagne a diretto impatto su turisti potenzialmente interessati al nostro territorio.

Le attività vengono finanziate anche con gli introiti della maggiorazione del diritto annuale autorizzata per il periodo 2017-2019: nei primi due anni sono stati investiti oltre € 150.000,00, il 2019 rappresenta la terza annualità del progetto.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (13bis.2)	Creare occasioni per dare visibilità ai seller (organizzazione eventi e/o partecipazione a fiere specializzate di settore)	n. eventi	>=2	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

E' già stata programmata per il 2019 la partecipazione ad almeno una delle più importanti fiere del settore (WTM Londra) ed è in fase di organizzazione l'incoming di operatori stranieri specializzati. Anche attraverso questo filone di attività si ritiene di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo strategico, con riferimento al n. di sellers coinvolti.

Obiettivo Strategico n. 14 "Fornire informazioni e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (finanziamenti, opportunità connesse al POR FESR, Bandi Regionali, Bandi promossi dalla CCIAA, ricerca partner etc.) (3.000 utenti nel triennio)  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

**LINEA STRATEGICA FORNIRE INFORMAZIONE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE SULLE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (14.1)	Promuovere gli sportelli che nelle 3 sedi forniscono informazioni e assistenza agli utenti in materia di agevolazioni per le imprese e altre opportunità di sviluppo	% di completamento	Realizzazione campagna informativa mirata sugli sportelli informativi camerati	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Negli esercizi 2017 e 2018 sono stati riorganizzati i servizi che nelle tre sedi forniscono assistenza e informazioni alle imprese in materia di agevolazioni e opportunità di sviluppo, gestiti o direttamente dalla Camera o dalle aziende speciali. Particolare rilievo è dato alle opportunità in termini di finanziamenti connesse all'imprenditoria femminile.

A questi si aggiungono sportelli in collaborazione con associazioni di categoria o altre organizzazioni come nel caso dello Sportello Cooperativo (attivo nelle tre sedi) e dello Sportello in collaborazione con Refidi (sede di Imperia). Per consolidare il numero di utenti e raggiungere l'obiettivo fissato per il triennio, nel 2019 si rende necessario effettuare una nuova campagna informativa mirata.

Obiettivo Strategico n. 17 "Implementare uno strumento che consenta lo sfruttamento del patrimonio informativo Registro Imprese ai fini dell'analisi economica del territorio in collaborazione con altri enti e istituzioni: operatività dello strumento entro il 2019"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 – 2019

**LINEA STRATEGICA IMPLEMENTARE LA CONOSCENZA E  
L'ANALISI DELLE DINAMICHE ECONOMICHE E SOCIALI  
DEL TERRITORIO ANCHE TRAMITE L'UTILIZZO DEL  
PATRIMONIO INFORMATIVO DELL'ENTE**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (17.1)	Completamento del database implementato nel 2018 con inserimento delle imprese del settore agroalimentare e floricolo	% di completamento	Inserimento imprese settore agroalimentare nel database	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Il progetto avviato nel 2017 con lo scopo di una migliore conoscenza delle realtà produttive e delle esigenze delle imprese prosegue nel 2019 con l'estensione ai settori agroalimentare e floricolo, settori di punta del territorio di competenza della Camera. L'attività è svolta in collaborazione con l'Azienda Speciale Blue Hub.

## AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Obiettivo Strategico n. 18 "Individuare le imprese esportatrici e potenziali esportatrici nei diversi settori economici e in particolare nei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare al fine delle definizioni di azioni mirate di accompagnamento. Creare un database delle imprese potenziali destinatarie di azioni di accompagnamento verso politiche di internazionalizzazione. Lo step successivo è il proporre alle imprese individuate azioni mirate a seconda delle diverse esigenze"  
**OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019**

**LINEA STRATEGICA INCREMENTARE PER LE IMPRESE  
DEI SETTORI CANTIERISTICA/NAUTICA, FLORICOLO E  
AGROALIMENTARE LE OPPORTUNITA' DI CONOSCENZA  
E I CONTATTI CON OPERATORI CHE POSSANO  
RAPPRESENTARE POTENZIALI OCCASIONI DI  
ESPANSIONE SUI MERCATI ESTERI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (18.1)	Incrementare il n. di imprese potenzialmente esportatrici presenti nel data base (imprese settore agroalimentare e floricolo)	n. imprese potenziali esportatrici contattate	>100	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

L'attività è strettamente collegata a quella di cui all'obiettivo operativo 17.1. Nell'ambito delle attività di mappatura dei diversi settori individuati come di maggior interesse per il territorio viene dato particolare rilievo a parametri quali la propensione all'export delle imprese e le potenzialità in termini di successo sui mercati esteri al fine della successiva definizione di interventi mirati.

Uno dei sottoprodotti del "progetto mappatura" è dunque l'elenco delle imprese potenzialmente esportatrici.

L'attività 2019, che si concentrerà soprattutto su agroalimentare e floricolo, sarà parzialmente finanziata dal progetto Fondo Perequativo "Sostegno all'export delle PMI - Export Today".

Sul tema, si ricorda qui che nel 2019 proseguiranno le attività del Progetto "Sei - Sostegno all'Export dell'Italia", il progetto promosso da Unioncamere a supporto dell'impegno del sistema camerale nella realizzazione di iniziative orientate alla crescita delle imprese esportatrici.

A fine 2018 sono state selezionate le aziende che potranno beneficiare di un percorso di primo orientamento per valutare possibili ambiti di sbocco, oltre che di percorsi finalizzati a porre le basi per l'avvio o il consolidamento della propria attività sui mercati esteri. L'obiettivo, infatti, è quello di favorire l'avvio sui mercati esteri delle aziende che oggi non esportano pur avendone la capacità nonché di rafforzare la presenza delle aziende che operano sui mercati esteri solo in maniera occasionale o limitata, contribuendo così all'incremento e al consolidamento delle relative quote di export.

Obiettivo Strategico n. 18 bis "Supportare finanziariamente le imprese che partecipano a mostre e fiere a scopo internazionalizzazione con un intervento nel triennio pari a € 200.000,00 € 500.000,00"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2018 – 2020

**LINEA STRATEGICA INCREMENTARE PER LE IMPRESE DEI SETTORI CANTIERISTICA/NAUTICA, FLORICOLO E AGROALIMENTARE LE OPPORTUNITA' DI CONOSCENZA E I CONTATTI CON OPERATORI CHE POSSANO RAPPRESENTARE POTENZIALI OCCASIONI DI ESPANSIONE SUI MERCATI ESTERI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (18bis.1)	Erogare nell'anno contributi alle imprese per partecipare a mostre e fiere a scopo internazionalizzazione	€ (importo)	€ 200.000,00	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Per raggiungere l'obiettivo dell'esaurimento fondi disponibili per l'anno è necessario rispettare le tempistiche per l'adozione dei provvedimenti e diffondere adeguatamente le opportunità connesse al "Bando fiere".

#### AREA DI INTERVENTO FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Obiettivo Strategico n. 19 "Aumentare l'efficacia della gestione documentale interna e arrivare alla piena dematerializzazione. N. documenti informatici in E/U pari al 90% del totale entro il 2019"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 – 2019

**LINEA STRATEGICA INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE BASATE SU INFORMATIZZAZIONE SPINTA E AZIONI PER LA DEMATERIALIZZAZIONE ("CAMERA SENZA CARTA")**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO*	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (19.1)	realizzazione azioni formative e di sensibilizzazione sul nuovo Manuale di gestione documentale	% di completamento	Realizzazione di almeno una iniziativa formativa su documenti informatici e nuovo Manuale di gestione documentale	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel 2019 ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale in tema di dematerializzazione, si prevede di realizzare una nuova iniziativa formativa per il personale per consolidare le conoscenze in materia di documenti informativi e gestione documentale, anche alla luce dell'approvazione del nuovo Manuale di gestione documentale intervenuta nel mese di dicembre 2018.

Un primo ciclo di formazione era stato realizzato in occasione dell'introduzione dell'applicativo GEDOC; a distanza di quasi due anni si rende necessario un secondo ciclo di approfondimento e consolidamento, volto anche alla diffusione delle regole fissate a livello nazionale dal Codice delle Amministrazioni Digitali, con interventi di formazione e sensibilizzazione sulle nuove regole che l'Ente ha adottato a fine 2018 (nuovo Manuale di Gestione Documentale).

Obiettivo Strategico n. 20 "Dotare l'Ente di un ufficio Comunicazione strutturato e in grado di assicurare visibilità agli eventi e ai progetti dell'Ente per aumentarne l'efficacia"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019

**LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DELLA  
COMUNICAZIONE DELL'ENTE**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (20.1)	Aumentare la conoscenza da parte di utenti e altri soggetti terzi delle attività e dei progetti dell'Ente	% di completamento	Approvazione piano di comunicazione e realizzazione azioni definite nello stesso	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

A due anni dall'accorpamento ci si prefigge l'obiettivo di approvare un piano per la diffusione a largo raggio delle attività e dei progetti dell'Ente. Il piano dovrà darsi degli obiettivi in termini di "copertura" dell'azione camerale e, contando anche sulle risorse destinate ai progetti, consentire una maggiore conoscenza da parte dell'utenza di servizi e iniziative, agendo anche da "traino" rispetto a utenti "social" e iscritti alle newsletter.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (20.2)	Rendere operativa e condivisa la nuova intranet camerale	% di completamento	Definizione dei ruoli e delle responsabilità entro 31/3/19 Piena operatività entro 31/12/19	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel corso del 2018 è stata strutturata la piattaforma per la gestione della rete intranet, obiettivo del 2019 è far diventare lo strumento "operativo" a tutti gli effetti con apporto da parte di tutte le strutture e aggiornamento continuo dei contenuti.

**Obiettivo Strategico n. 22 "Attivazione delle azioni necessarie per uscire dalle partecipate non indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità"**  
**OBIETTIVO STRATEGICO 2017 – 2019**

**LINEA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEL SISTEMA  
DELLE PARTECIPATE**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (22.1)	Attuare il piano per la razionalizzazione delle partecipate	% di completamento	rispetto del piano di razionalizzazione delle partecipate (gestione bandi relativi a n. 6 partecipate)	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Come previsto dal piano approvato dalla Giunta camerale, con delibera n. 105 del 2/10/2017, per il 2019 è prevista la prosecuzione delle azioni connesse alle cessazioni delle partecipazioni individuate nel Piano di revisione straordinaria. Con il Piano di revisione periodica adottato dalla Giunta camerale il 20 dicembre 2018, non sono state previste ulteriori cessazioni.

**Obiettivo Strategico n. 23 "Razionalizzare gli spazi disponibili soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio"**  
**OBIETTIVO STRATEGICO 2017 – 2019**

**LINEA STRATEGICA GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI  
CAMERALI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (23.1)	Operazione Archivio di Via Solari – Savona: completamento dei lavori di sistemazione e trasferimento del materiale documentale	% completamento operazioni	completamento delle azioni pianificate entro il 31/12/2019	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel 2019 si prevede di completare l'operazione relativa all'Archivio di Via Solari – Savona, con l'ultimazione dei lavori di sistemazione e il trasferimento del materiale documentale (entro il 31/12/2019 e non il 30/9/2019 come inizialmente fissato, in considerazione del fatto che si sono registrati ritardi in relazione alla decisione di utilizzare anche il piano interrato e a problematiche più generali relative alla ristrutturazione (richiesta dei Vigili del Fuoco di realizzare ulteriori opere rispetto al progetto iniziale, ai fini sicurezza).

Per quanto riguarda il trasferimento del materiale documentale sarà necessario valutare a quale materiale dare la priorità anche in relazione alle operazioni di messa in sicurezza degli immobili "vecchia sede" e Palazzo Languasco.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (23.2)	Ridurre il volume del materiale archivistico cartaceo non più sottoposto a vincoli di conservazione	% completamento operazioni Metri lineari materiale sottoposto a scarto	completamento delle operazioni entro il 30/06/2019 50 metri	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Fin dall'avvio delle operazioni implementate per la razionalizzazione del patrimonio immobiliare, di cui all'obiettivo strategico, è stata evidenziata la necessità di (i) ridurre l'ingombro del materiale cartaceo depositato presso tutte le sedi attraverso lo scarto d'archivio, rispettando quanto previsto dalle normative in materia di conservazione dei fondi archivistici; (ii) razionalizzare la sistemazione dei documenti conservati. In prosecuzione degli interventi già realizzati, obiettivo del 2019 è realizzare lo scarto d'archivio del materiale cartaceo depositato presso tutte le sedi. Particolarmente rilevante è l'operazione relativa alla documentazione presente presso le sedi di Imperia, preliminare rispetto ad ogni intervento ulteriore sugli immobili Palazzo Languasco e vecchia sede di Viale Matteotti.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (23.3)	Immobili di Via Privata OTO – La Spezia destinati a incubatore di impresa – razionalizzare l'utilizzo e la destinazione degli spazi	% completamento operazioni	Approvazione ipotesi entro il 31/12/2019	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel 2019 si prevede, nell'ambito dell'azione di razionalizzazione del patrimonio immobiliare, di rivedere l'attuale utilizzo degli immobili di Via Privata OTO alla Spezia al fine di un miglior sfruttamento degli stessi.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (23.4)	Palazzo Languasco (IM) - valorizzare l'edificio storico di proprietà dell'Ente	% completamento operazioni	Completamento indagini strutturali e affidamento lavori relativi a facciate e tetto.	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel 2019 si prevede, nell'ambito dell'azione di razionalizzazione del patrimonio immobiliare, di intervenire per il restauro conservativo dello storico Palazzo Languasco in vista di una futura ipotesi di utilizzo dell'immobile che consenta di dare valore all'immobile di proprietà dell'Ente. Entro l'anno si prevede il completamento delle indagini strutturali e l'affidamento dei lavori relativi a facciate e tetto.

Obiettivo Strategico n. 23 bis "Pervenire a una puntuale determinazione della consistenza del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Ente post accorpamento"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2018 - 2019

**LINEA STRATEGICA GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI  
CAMERALI**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (23 bis.1)	Adozione decisioni in merito all'utilizzo degli immobili camerali	% completamento operazioni	Predisposizione mappatura e assunzione delibera con decisioni in merito a ogni singolo immobile	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Entro l'anno si intende giungere ad assumere un provvedimento in cui siano sintetizzate, per il medio-lungo periodo, decisioni in merito a mantenimento/dismissione nonché utilizzo dei diversi immobili di proprietà dell'Ente.

Obiettivo Strategico n. 24 "Razionalizzare le modalità di erogazione dei servizi e le forniture di beni e servizi al fine di ottenere risparmi sui costi di funzionamento (-20% a fine periodo)"  
OBIETTIVO STRATEGICO 2018 - 2019

**LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DEGLI  
STANDARD DI EFFICIENZA ED ECONOMICITA' DELLA  
GESTIONE AMMINISTRATIVA**

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
OBIETTIVO OPERATIVO 2019 (24.1)	Contenere gli oneri di funzionamento (e degli accantonamenti) e impiegare al massimo gli stanziamenti per interventi economici	Oneri di funzionamento+accanton. 2019 rispetto alla media 2016-2018 Interventi economici 2019 rispetto alla media 2016-2018	< 1 '> 1	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Come più sopra evidenziato con riferimento all'obiettivo strategico, dato che, grazie agli interventi realizzati con l'accorpamento delle tre preesistenti camere, già dal 2017 si è registrata una sensibile diminuzione dei costi di funzionamento in valore assoluto, nel 2019 si punta a un miglioramento del rapporto tra oneri di funzionamento e oneri correnti. A livello strategico è stata fissata la riduzione della suddetta incidenza rispetto al triennio 2016-2018.

## 5.2 Target relativi a attività programmate e/o vincolate

La disamina prosegue con i target relativi a particolari attività che l'Ente realizzerà nell'anno o per obblighi normativi o in relazione a particolari esigenze, ma al di fuori dell'azione cosiddetta strategica. Si tratta di azioni che impattano in maniera significativa sull'attività e in cui il rispetto di impegni e tempistiche ha grande rilievo.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (1/2019)	Indirizzi pec comunicati al Registro delle imprese: cancellazione periodica delle PEC revocate inesistenti invalide	% di completamento	100% entro 31/12/2019	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Nel 2019 è prevista una nuova sessione di verifiche: il Registro Imprese infatti procede periodicamente a verificare che le caselle PEC iscritte nel Registro stesso siano valide, attive, univocamente attribuibili all'impresa e in conseguenza ad avviare le procedure per la cancellazione d'ufficio delle PEC che risultano inattive, revocate dal gestore o non riconducibili ad una sola impresa.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (2/2019)	Verifica dinamica requisiti delle imprese esercenti attività di spedizionieri e mediatori marittimi.	% di completamento	100%	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Nel 2018 si è realizzata la revisione degli agenti d'affari in mediazione, nel 2019 si attuerà quella degli spedizionieri e mediatori marittimi.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (3/2019)	Espletamento procedure relative ad esami abilitanti per agenti di affari in mediazione ed eventuali altre procedure di esame (in presenza di relative domande)	% di completamento	100%	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Anche nel 2019 si terranno due sessioni di esami abilitanti per agenti d'affari in mediazione (attività alla cui abilitazione la domanda resta sempre piuttosto elevata), e, qualora si accerti la necessità, una per i mediatori e raccomandatari marittimi.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (4/2019)	Attivazione nuovo servizio di deposito degli elenchi dei protesti, attraverso il web e tramite lo standard Web Service: presentazione agli ufficiali levatori	% di completamento	100% entro 31 marzo 2019	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Nel mese di novembre 2018 sono entrate in vigore le nuove Specifiche Tecniche, emanate dal Ministero dello Sviluppo Economico, in materia di deposito degli elenchi protesti. La nuova disciplina ha l'obiettivo di semplificare, automatizzandole, le modalità di presentazione delle pratiche da parte degli Ufficiali Levatori, migliorando al contempo la qualità dei dati presenti nel Registro protesti.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (5/2019)	Servizio documenti per il commercio con l'estero: adozione delle nuove procedure ICC/WCF	% di completamento	100% entro 30/05/2019	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

A fine 2018 è stata portata a compimento la procedura di accreditamento al network della certificazione di ICC/WCF (World Chambers Federation - ICC - International Chamber of Commerce). Si rende ora necessario dare attuazione alle relative procedure.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (6/2019)	Servizio documenti per il commercio con l'estero: evento di presentazione	% di completamento	100% entro 30/05/2019	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Entro il mese di maggio si ritiene opportuno organizzare un evento di presentazione delle nuove procedure connesse all'accredimento ICC/WCF.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (7/2019)	Revisione completa delle pagine e sottopagine "Controlli metrologici e vigilanza" del sito istituzionale	% di completamento	100% entro 30/6/2019	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Alla luce della riforma (Decreto 21 aprile 2017, n. 93) si rende necessario procedere ad una revisione straordinaria dei contenuti del sito istituzionale relativi ai controlli metrologici.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (8/2019)	Attività di vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti: attuazione della nuova convenzione con Unioncamere	% di completamento	100% nei tempi previsti	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Unioncamere ha comunicato che anche nel 2019 si darà attuazione ad un progetto vigilanza. Tempistiche: convenzione da firmare entro 28 febbraio e Piano da attuare entro 31 dicembre 2019.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (9/2019)	Servizio sanzioni amministrative: emissione di almeno una iscrizione a ruolo	% di completamento	100%	REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

E' programmata per il 2019 l'attivazione della procedura prevista in caso di mancato pagamento delle ordinanze ingiuntive, in tali casi infatti la Camera di Commercio avvia la procedura di riscossione delle somme dovute trasmettendo il ruolo al Concessionario.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (10/2019)	Partecipazione alla rilevazione nazionale Excelsior, realizzata da Unioncamere, in accordo con l'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).	% di completamento	Realizzazione fasi di lavoro e consegna elaborati nei termini	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Anche nel 2019 la Camera parteciperà al progetto di ricerca, che ha l'obiettivo di monitorare le prospettive dell'occupazione nelle imprese e la richiesta di profili professionali. Aderendo all'iniziativa l'Ente si impegna al rispetto delle fasi di lavoro e delle tempistiche fissate dall'Unione.

Si ricorda che l'indagine sui fabbisogni professionali delle imprese interessa mensilmente campioni di imprese differenti, al fine di ridurre l'onere statistico sulla singola impresa e ottimizzare nel contempo l'informazione raccolta. La rilevazione viene realizzata attraverso un'interfaccia online.

Il compito della Camera è quello di:

- svolgere attività di sensibilizzazione attraverso news sul sito, nonché prendere in carico le aziende oggetto dell'indagine.
- prestare assistenza telefonica alle imprese che hanno contattato la Camera per avere informazioni sulla titolarità dell'indagine e sulle modalità di compilazione.
- provvedere, nel corso della rilevazione, al monitoraggio dell'indagine verificando se vi sono questionari compilati parzialmente o non compilati e procedere al conseguente sollecito telefonico.
- ad indagine chiusa, controllare ed analizzare i risultati raccolti.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (11/2019)	Partecipazione attività Osservatorio Turistico Regionale	% di completamento	Rispetto tempistiche e attività fissate nella Convenzione	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Anche nel 2019, in virtù della Convenzione in essere tra Regione e sistema camerale, la Camera parteciperà alle attività dell'Osservatorio Turistico Regionale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (12/2019)	Marchio Liguria Gourmet – azioni di supporto per la diffusione del Marchio	n. eventi di promozione  n. nuovi ristoratori inseriti	Realizzazione di almeno n. 1 evento di promozione del Marchio  Iscrizione di almeno n. 8 nuovi ristoratori	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Anche per il 2019 ci si propone di incrementare la diffusione di "Liguria Gourmet", marchio collettivo geografico, promosso congiuntamente dalla Regione Liguria e dalle Camere di Commercio, per le imprese della ristorazione ligure che promuovono la cucina tipica tradizionale attraverso menù composti da ricette locali e piatti dell'enogastronomia regionale e che promuovono l'offerta di vini e di oli d'oliva liguri a denominazione di origine riconosciuta.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (13/2019)	Marchio Artigiani in Liguria – diffusione del marchio	n. nuove imprese iscritte	> 15	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

Proseguimento dell'azione per la diffusione del marchio che rappresenta un importante strumento di valorizzazione e differenziazione sul mercato per le imprese artigiane di "classe superiore" e, per il consumatore, uno strumento di garanzia e certezza per individuare l'Artigianato Ligure di qualità.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (14/2019)	Accordo Operativo con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane	n. iniziative promozionali in collaborazione con ICE	>= 3	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Nel 2018 è stato sottoscritto dalla Camera di Commercio e dalle sue aziende speciali un accordo operativo con ICE per la realizzazione di eventi di sostegno all'internazionalizzazione. L'obiettivo per il 2019 è di realizzare almeno 3 eventi.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (15/2019)	Fiera Vinitaly 2019 – supporto alle imprese per la partecipazione a missione collettiva	n. aziende partecipanti	>= 40	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Nel mese di aprile 2019 a Verona si terrà questo importante evento di settore per il quale diversi enti del territorio sono mobilitati in virtù dell'impatto soprattutto a livello internazionale che ha la partecipazione delle aziende produttrici.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (16/2019)	Fusione delle Aziende Speciali	% di completamento	Completamento dell'iter	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Ulteriore processo di accorpamento delle Aziende Speciali: in applicazione delle disposizioni di cui al decreto MISE dell'8.8.2017 "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale", l'Ente dovrà realizzare – entro il 31.12.2019 – la fusione delle tre Aziende Speciali attualmente esistenti, "PromoRiviere di Liguria", "Blue Hub" e Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola, in un'unica Azienda speciale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (17/2019)	Nuova organizzazione interna	% di completamento	Definizione nuova organizzazione entro il 30.6.2019	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nella prima metà dell'anno è previsto l'adeguamento delle linee organizzative e del modello gestionale della struttura ai vincoli economici della riforma sulla base delle nuove prospettive dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento. Occorre dunque di fatto procedere alla definizione della nuova organizzazione, tenendo conto anche delle previsioni del CCNL sottoscritto in data 21.5.2018.

Tale azione si rende necessaria a distanza di quasi tre anni dall'accorpamento per una migliore gestione delle attività e dei servizi ed anche in relazione all'intervento di alcuni fattori organizzativi interni. Strettamente collegata è l'approvazione del piano triennale dei fabbisogni di personale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (18/2019)	Completamento operazioni per adeguamento nuova normativa in materia di trattamento dati personali e formazione del personale sulla materia	% di completamento	Adeguamento alle disposizioni del GDPR	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel corso del 2019 occorre completare le attività già avviate nel 2018 per l'adeguamento al cosiddetto GDPR: in particolare, sono previsti il completamento della revisione della modulistica e l'approvazione di un "manuale" volto alla descrizione delle misure adottate. Altro passaggio fondamentale è quello relativo alla formazione e sensibilizzazione di tutto il personale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (19/2019)	Approvazione entro il 31/12/2019 di una serie di Regolamenti organizzativi e di gestione obbligatori e/o necessari per l'efficiente gestione delle risorse dell'Ente	% di completamento	Approvazione regolamenti: concessione delle sale, R.O.U.S., incarichi al personale, incarichi professionali	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Sono previste:

- entro il 30.6.2019 l'adozione di: regolamento sulla concessione in uso delle sale, regolamento di Organizzazione degli Uffici e Servizi, regolamento per conferimento incarichi al personale ex art. 53 D.lgs. n. 165/01
- entro il 30.12.2019 l'adozione di: regolamento per conferimento incarichi professionali

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (20/2019)	Implementazione metodologia di controllo/monitoraggio dei costi/ricavi dei progetti finanziati con risorse nazionali/comunitarie	% di completamento	Consolidamento nuova procedura	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

L'obiettivo è l'affinamento del controllo/monitoraggio dei costi/ricavi dei progetti finanziati con risorse nazionali/comunitarie quale strumento utile al fine di una corretta determinazione dell'indice di squilibrio strutturale, indicatore da monitorare atteso che la legge 205/2017 evidenzia che le CCIAA che presentano squilibri strutturali in grado di determinare il dissesto finanziario sono tenute ad adottare programmi di riequilibrio pluriennale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (21/2019)	Iniziative a sostegno della riscossione del diritto annuale	n. iniziative realizzate entro il 31.12.2019	>=2	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Come negli anni precedenti, si prevede di intervenire con azioni mirate per incrementare il tasso di riscossione.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (22/2019)	Adozione nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	% di completamento	Nuovo SMVP approvato entro 30/5/2019	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Alla luce della riforma Madia e delle indicazioni formulate da Unioncamere al fine dell'omogeneizzazione dei sistemi adottati dagli enti camerali, si rende necessario procedere entro il mese di aprile ad adeguare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, documento previsto dal Decreto n.150/2009 quale strumento per la definizione di procedure e metodi per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (23/2019)	Entro 31/12/2019: Adozione del Piano Azioni Positive	% completamento	Adozione procedure	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Entro l'anno è prevista l'approvazione del Piano Triennale delle Azioni Positive, previsto dal D.Lgs n° 198/2006 "Codice delle pari opportunità", con la finalità di assicurare "la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne".

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (24/2019)	Adozione delle misure previste nel Piano Prevenzione Corruzione e Trasparenza	% completamento	Adozione misure di cui al Piano entro 31/12/2019:	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Come è noto, le amministrazioni devono provvedere all'inserimento dell'attività che pongono in essere per l'attuazione della legge 190/2012 nella programmazione definita nel Piano della performance, prassi che consente tra l'altro di innescare un sistema di misurazione dell'effettivo grado di attuazione della norma.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (25/2019)	Riqualificazione del salone posto al piano terra di Palazzo Lamba Doria a Savona	% completamento	Avvio lavori	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Tecnoservice Camere ScpA ha già elaborato un progetto per la "manutenzione straordinaria" dei locali posti al piano terra della sede di Savona per la realizzazione di un salone e relativa zona accoglienza nei locali dove è attualmente collocato l'Ufficio metrico.

Gli interventi di riqualificazione e ri-funionalizzazione sono già stati autorizzati dalla Soprintendenza Belle Arti e Paesaggio della Liguria. Si prevede l'avvio della realizzazione di detto intervento, che comprende anche la sostituzione degli infissi, entro la fine dell'anno.

### 5.3 Target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi e dei servizi

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (1)	Rispetto del termine di evasione delle pratiche di nuova iscrizione delle società (2 gg)	Percentuale pratiche evase nel termine di 2 gg *100	≥70%	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Anche per il 2019 si ritiene opportuno fissare il target " ≥70%"che si ritiene comunque sfidante in considerazione dei carichi di lavoro e delle risorse a disposizione.

**Pratiche societarie di nuova iscrizione iscritte entro i 2 giorni (% dei casi sul totale)<sup>6</sup>**

	Dato annuale 2017	Dato annuale 2018
RIVIERE DI LIGURIA	72,7	81,2

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (2)	Tempestività del servizio di certificazione per l'estero	Sommatoria giorni intercorrenti fra richiesta e rilascio certificati per l'estero/numero certificati per l'estero	≤ 3 gg	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Si ritiene di confermare il target dei precedenti due anni (≤ 3 gg ), per il 2019 più impegnativo che in passato, in quanto è in corso l'attuazione delle procedure relative all'accREDITAMENTO ICC/WCF. Si sottolinea in relazione al processo in oggetto che la normativa prevede un termine di 5 giorni.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (3)	Realizzazione delle verifiche richieste	Numero delle verifiche realizzate / Numero delle verifiche richieste	100%	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Nuovo indicatore che si inserisce per il 2019 alla luce della riforma intervenuta in materia di metrologia legale. Il Decreto 21 aprile 2017, n. 93 ha infatti ridimensionato le competenze delle Camere, fissando il termine del periodo transitorio in cui le stesse continueranno ad eseguire la verifica periodica degli strumenti metrici al 17/03/2019, al fine di soddisfare tutte le richieste di verifica periodica pervenute; ad oggi tuttavia non si ha certezza se tale termine verrà ulteriormente prorogato e con quali modalità gli enti camerali dovranno operare.

<sup>6</sup> Fonte: dati Priamo/Cruscotto

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (4)	Rilascio carte tachigrafiche: rispetto della tempistica	$\Delta$ tra data evasione domanda e data ricezione domanda $\leq$ 15 gg	100%	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

L'indicatore si riferisce sia a nuovi rilasci che a rinnovi di carte. Si precisa che per la rilevazione si fa riferimento, per la data evasione domanda, alla data di produzione da parte di Infocamere (dato tracciato dall'applicativo Tacho) cui si aggiungono due giorni come "tempo spedizione". Nel momento in cui la carta è disponibile presso gli uffici camerali per il ritiro da parte dell'utente, la domanda si intende evasa.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (5)	Protesti: Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	$\Sigma$ dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza e la data di effettiva cancellazione/N. istanze evase	$\leq$ 9 gg	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

In considerazione dei dati registrati nel 2017 e nel 2018, anche connessi al numero di istanze pervenute, per il 2019 si ritiene di fissare il target a  $\leq$  9 gg.

	2017	2018
Target	$\leq$ 15 gg	$\leq$ 12 gg
Tempo medio lavorazione	8,6	5 gg <sup>7</sup>

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (6)	Efficienza nella gestione delle procedure di conciliazione/mediazione: tempo medio delle procedure gestite	$\Sigma$ dei giorni che intercorrono tra la data di avvio della procedura e la data di chiusura /Numero di domande di mediazione gestite	$\leq$ 90 gg	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

<sup>7</sup> Dato relativo ai primi 8 mesi dell'anno.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (7)	Efficienza nella gestione delle procedure di controllo e certificazione dei prodotti a D.O. e I.G.: contenimento dei tempi previsti dai Piani controllo	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di richiesta della certificazione e la data di rilascio della certificazione/Numero di domande gestite	≤ 15 gg certificazione vino	REGISTRO IMPRESE e REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

Si ritiene di fissare un target solo in relazione alle procedure di certificazione vino in considerazione del fatto che in relazione alla certificazione sull'olio DOP è in corso il trasferimento di competenze all'azienda speciale Cersaa.

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (8)	Grado di impegno del budget stanziato per gli interventi economici	interventi economici da consuntivo/Valore stanziamento relativo agli interventi economici	80%	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (9)	Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche di concessione contributi (regolamento contributi iniziative di terzi)	Pratiche evase nei termini*100/totale pratiche evase	100%	COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI-SERVIZI (10)	Grado di impegno del budget stanziato per gli interventi economici in tema di internazionalizzazione	interventi economici da consuntivo/Valore stanziamento relativo agli interventi economici (internazionalizzazione)	75%	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI- SERVIZI (11)	Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche di concessione contributi (regolamento contributi "mostre e fiere")	Pratiche evase nei termini*100/totale pratiche evase	100%	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
--	---	--	------	--------------------------------------

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI- SERVIZI (12)	Rispetto dei tempi per la pubblicazione dei provvedimenti (giorno stesso per le determinazioni, 15 giorni per le delibere)	N. provvedimenti pubblicati nei termini/n. provvedimenti pubblicati	0 giorni per le det., 15 gg. per le del.	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET EFFICACIA/EFFICIENZA/PROCESSI- SERVIZI (13)	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	Indicatore tempestività pagamenti 2019/Indicatore tempestività pagamenti 2018	<= 1	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

Nel corso del 2017 e 2018 sono state implementate azioni volte a ridurre i tempi di pagamento delle fatture che, a seguito dell'accorpamento in relazione alla fase di riorganizzazione delle procedure interne, erano aumentati. I risultati sono stati raggiunti nel 2018.

## 6. TARGET IN TERMINI DI SALUTE ECONOMICO – FINANZIARIA E DI STRUTTURA

Il raggiungimento di target di salute in termini economico-finanziari e di struttura garantisce che gli impatti prodotti dall'ente nell'ambiente di riferimento e gli obiettivi perseguiti in relazione a programmi strategici, attività e servizi siano raggiunti in modo tale da mantenere adeguate condizioni di equilibrio economico e strutturale, soprattutto se raggiunti nel loro insieme.

Nell'ambito pertanto della definizione della performance per il periodo di riferimento, l'Ente camerale definisce target anche in relazione allo stato di salute economico-finanziaria, ovvero alla capacità di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica.

TIPO	INDICATORE	FORMULA	VALORE OBIETTIVO
1 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE CORRENTE	Oneri correnti/Proventi correnti	<120%
	Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti		

Per il 2018 l'obiettivo era stato fissato a <130%. Considerato che per il 2017 si è registrato un valore pari a 120,84 (consuntivo al 31/12/2017) si ritiene di fissare per il 2019 l'obiettivo a <120%, tenuto conto anche dei seguenti ulteriori dati di riferimento:

- Consolidato 2015 (somma delle 3 preesistenti CCIAA): 127,22
- Riviera di Liguria 2016 (somma delle 3 preesistenti CCIAA + nuova CCIAA Riviera di Liguria<sup>8</sup>): 125,39
- Valore medio cluster dimensionale di riferimento: 107,73

Poiché sul valore assunto dall'indicatore incide la strategia dell'Ente di attingere agli avanzi patrimonializzati per sostenere importanti interventi di sostegno allo sviluppo delle imprese e dei territori, si ritiene opportuno inserire tra gli obiettivi anche l'indicatore "Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti" (vedi indicatore 5).

TIPO	INDICATORE	FORMULA	VALORE OBIETTIVO
2 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	EQUILIBRIO DELLA GESTIONE COMPLESSIVA	Oneri correnti, finanziari, straordinari e svalutazioni /Proventi correnti, finanziari, straordinari e rivalutazioni	<110%
	Misura l'incidenza del totale degli Oneri rispetto al totale dei Proventi		

Il dato registrato per il 2017 è pari a 106,22. Si ritiene congruo mantenere quale valore obiettivo <110%

<sup>8</sup> Si deve tener conto tuttavia che l'esercizio 2016 non è particolarmente significativo proprio perché è l'anno dell'accorpamento.

TIPO	INDICATORE	FORMULA	VALORE OBIETTIVO
3 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	<b>CAPACITA' DI GENERARE PROVENTI</b>  Definizione Pareto: Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di Segreteria	$\frac{\text{Proventi correnti} - \text{Proventi da diritto annuale} - \text{Proventi da Diritti di segreteria} - \text{Proventi da Fondo perequativo}}{\text{Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)}}$	> 10%

Il dato registrato nel bilancio chiuso al 31.12.2017 è 12,74.

- Riviere di Liguria 2016 (somma delle 3 preesistenti CCIAA + nuova CCIAA Riviere di Liguria): 9,35.
- Valore medio cluster dimensionale di riferimento: 6,66

TIPO	INDICATORE	FORMULA	VALORE OBIETTIVO
4 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	Incidenza interventi economici sugli oneri correnti	$\frac{\text{Interventi economici/Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.}}{\text{D.A.}}$	>=18%

Il dato registrato nel bilancio chiuso al 31.12.2017 è 18,82.

- Riviere di Liguria 2016 (somma delle 3 preesistenti CCIAA + nuova CCIAA Riviere di Liguria): 17,41.
- Valore medio cluster dimensionale di riferimento: 18,55

TIPO	INDICATORE	FORMULA	VALORE OBIETTIVO
5 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	$\frac{\text{Oneri di funzionamento} + \text{Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.}}{\text{Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.}}$	<=38%

L'indicatore misura l'incidenza degli Oneri di funzionamento sul totale degli Oneri Correnti. L'obiettivo è di registrare un dato a consuntivo inferiore al 38% (la media nazionale 2017 è pari a 37,4%).

I dati registrati finora sono: 2016: 42,80% 2017: 36,56%

Si segnala che lo stesso indicatore è utilizzato anche nell'ambito dell'Obiettivo Strategico n. 24, relativo alla razionalizzazione dei costi di funzionamento, dove è rapportato al triennio 2016-2018.

TIPO	INDICATORE	FORMULA	VALORE OBIETTIVO
6 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA	Andamento Oneri per prestazione di servizi + oneri del personale	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A / Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	<1

## 7. OBIETTIVI IN TEMA DI PARI OPPORTUNITA' E DI CUSTOMER SATISFACTION

---

### PARI OPPORTUNITA'

Il decreto legislativo 150/2009, il decreto che ha introdotto l'obbligo di definire all'interno di ogni ente un ciclo di gestione della performance, ha suggellato l'ingresso della questione delle parità e pari opportunità in una normativa di carattere generale, che prevede l'inserimento nella pianificazione e programmazione delle Amministrazioni Pubbliche di specifici obiettivi in materia.

Alla luce del suddetto decreto, ogni amministrazione è tenuta a porsi obiettivi in termini di pari opportunità sia con una valenza interna che esterna, a seconda della propria tipologia e missione, potendo così contribuire, da un lato, al benessere organizzativo interno e dall'altro al benessere sociale esterno, base per ogni possibilità di sviluppo.

Tali disposizioni evidenziano quindi, da un lato, la consapevolezza del legislatore della ricchezza implicita delle risorse umane, in cui, per esempio, le differenze di genere rappresentano un valore aggiunto e, dall'altro, il riconoscimento del fine ultimo della PA ovvero il concorrere alla soddisfazione dei bisogni della collettività in termini di equità e di crescita.

Da qui la necessità di vedere il Piano della Performance come strumento fondamentale per l'integrazione del tema delle pari opportunità all'interno dell'azione amministrativa.

Si ricorda che per pari opportunità si deve intendere fondamentalmente tutto ciò che può contribuire alle pari condizioni per accedere realmente alle opportunità di sviluppo individuale e di partecipazione alla vita sociale, politica ed economica, ma a questo, oggi, sempre più si affianca la valorizzazione della diversità che va ad aggiungersi alla richiesta di equità<sup>9</sup>.

In generale le principali dimensioni che compongono le pari opportunità sono quattro: il genere, la disabilità, la razza-etnia, il gruppo sociale. In quest'ultima categoria, possono rientrare a seconda dei contesti, le discriminazioni legate alla religione, piuttosto che all'orientamento sessuale, alla classe di età, alla fascia di reddito, etc.

Segue sintesi dell'azione 2019 in tema di pari opportunità.

### Prospettiva interna

La prospettiva interna concerne il personale, nell'ottica quindi dell'Ente quale "datore di lavoro".

Necessaria premessa rispetto alla definizione degli obiettivi è la conoscenza dei dati in termini di genere<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Nel sito del Dipartimento per le Pari Opportunità è disponibile un'ampia raccolta normativa in materia.

<sup>10</sup> Risale al 27 maggio 2007 la direttiva sulle "misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche". Da allora, di anno in anno, è stato redatto un [Rapporto](#) che ha per oggetto il monitoraggio sullo stato di attuazione delle politiche di parità e pari opportunità nelle P.A.

Come visto nella sezione dedicata all'Amministrazione, il personale della Camera di commercio è composto , all'1/1/2019, da 71 donne (62%) e 43 uomini (38%), dato in linea con la situazione generale della Pubblica Amministrazione.  
Da un'ulteriore analisi emerge la situazione di cui alla tabella seguente.

<b>Inquadramento</b>	<b>Incidenza (donne sul totale)</b>	<b>totale</b>
Dirigenti	50%	totale pari a 2
Posizioni Organizz.ve	38%	totale pari a 13
Categoria D	40%	totale pari a 20
Categorie A+B+C	67%	totale pari a 92

Per quanto riguarda il lavoro a tempo parziale, si ha che, dei 29 dipendenti che al 1.1.2019 hanno un contratto di lavoro a part-time, l'82,8% sono donne e il 17,2% uomini.

L'Ente fin dalla costituzione nel 2016 ha adottato misure a favore della conciliazione di tempo e lavoro, attraverso la definizione di un orario di lavoro con ampie fasce di flessibilità in entrata e in uscita, di orari personalizzati a fronte di esigenze particolari e criteri per l'accesso al tempo parziale volti a favorire persone impegnate nell'accudimento di familiari o con altre situazioni personali complesse.

Si tratta di misure che, fruibili evidentemente da tutti i dipendenti, rappresentano principalmente strumenti atti ad agevolare le pari opportunità.

Sono inoltre allo studio forme di regolamentazione del telelavoro, anche sulla base di buone prassi di altre amministrazioni.

Sempre in un'ottica "interna" è da ricordare che sono previste disposizioni a livello statutario norme che garantiscono le pari opportunità a livello di costituzione degli organi e nella designazione delle figure di rappresentanza dell'Ente in consigli di amministrazione, comitati, etc.

Ultimo riferimento in materia di pari opportunità è l'applicazione delle normative in materia di accessibilità dei siti internet delle Pubbliche Amministrazioni con definizione di obiettivi annuali.

A livello di obiettivi per l'anno si ricorda che tra i target su attività programmate/vincolate è stato inserito il seguente

TIPO	OBIETTIVO/TARGET	FORMULA	VALORE OBIETTIVO	AREA
TARGET SU ATTIVITA' PROGRAMMATE/VINCOLATE (18/2019)	Entro 31/12/2019: Adozione del Piano Azioni Positive	% completamento	Adozione procedure	FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

### Prospettiva esterna

La prospettiva esterna riguarda l'approccio dell'Ente in quanto produttore di beni e servizi. La mission della Camera non è direttamente finalizzata al contrasto delle disparità, tuttavia, come in tutti i settori in cui opera la Pubblica Amministrazione, è possibile identificare anche nell'azione camerale le categorie di interlocutori e di situazioni che presentano criticità sotto il profilo in oggetto, al fine di contribuire alla rimozione degli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità e quindi alla realizzazione di uno sviluppo equo, inclusivo e sostenibile.

I principali ambiti nei quali l'Ente opererà nel 2019 sono.

### **Imprenditoria femminile**

Da sempre le Camere di Commercio sono attive con progetti per sostenere l'imprenditoria femminile e, in particolare dal 2013, hanno collaborato con l'iniziativa che il Governo ha avviato per la promozione dell'imprenditoria femminile e del lavoro autonomo delle donne attraverso strumenti innovativi<sup>11</sup> che incidono soprattutto sulla difficoltà di accesso al credito. Nell'ambito di questa iniziativa, nel 2017 è stato creato il sito [www.imprenditricioggi.governo.it](http://www.imprenditricioggi.governo.it) che è stato al centro di un'importante campagna di comunicazione istituzionale. Inoltre le Camere curano a livello di analisi territoriale l'evoluzione dell'imprenditoria femminile, contribuendo così anche alla definizione di politiche mirate (si veda anche sezione "contesto economico").

**SI VEDA OBIETTIVO OPERATIVO 14.1**

### **Supporto ai Giovani "Neet"**

Dalla sua costituzione la Camera ha curato le attività del progetto Garanzia Giovani, avendo "ereditato" dalla precedente Camera della Spezia il ruolo di capofila del partenariato che presidia il progetto che, come noto, nell'ambito del Piano Europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile, è volto all'orientamento, istruzione e formazione e inserimento al lavoro, dei giovani che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo (Neet - Not in Education, Employment or Training) perché privi di adeguate qualifiche o esperienze professionali. Ai giovani iscritti a Garanzia Giovani è riservato in questo momento il progetto Crescere in Digitale.

**SI VEDA OBIETTIVO OPERATIVO 9.3**

### **Supporto per l'inserimento lavorativo per i soggetti con più di 40 anni di età**

Nel corso del 2017 la Camera è entrata a far parte della rete istituzionale che da sostegno al "Bando over 40 della Regione Liguria". Si ricorda che con delibera della Giunta regionale 288 del 7 aprile 2017 sono stati approvati gli esiti di cui al bando Over 40 per la linea A con i quali sono state individuate le associazioni temporanee di scopo (ATS) per l'erogazione degli interventi atti a favorire percorsi occupazionali all'inserimento lavorativo dei soggetti con più di 40 anni di età non percettori di ammortizzatori sociali.

---

<sup>11</sup> Si tratta in particolare della Sezione speciale "Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento per le pari opportunità" del Fondo centrale di garanzia per le PMI che offre modalità semplificate di accesso alla garanzia dello Stato e del Protocollo d'intesa per lo sviluppo e la crescita dell'imprenditorialità e dell'auto-impiego femminili (sottoscritto il 4 giugno 2014, già a suo tempo prorogato fino al 31 dicembre 2017 e recentemente prorogato al 31 dicembre 2019), che prevede un piano a sostegno dell'accesso al credito concordato con l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e altre associazioni di categoria

Sono infine da ricordare le azioni a supporto dei soggetti con maggiori difficoltà **nell'accesso al credito** e il supporto ai territori resi più fragili economicamente perché collocati in zone rurali o in fase di abbandono, come nel caso dell'entroterra, o alle categorie di imprenditori più a rischio in quanto operanti in settori problematici. Su questo ultimo tema si ricordano le **azioni dei GAL e dei GAC e le Strategie di Sviluppo Locale** cui partecipa la Camera di Commercio.

In chiusura si vuole ricordare che aldilà degli interventi – a livello interno o esterno – l'Ente partecipa con gli altri enti presenti sul territorio a azioni che contribuiscano a livello culturale ed educativo allo sviluppo di una società più equa e rispettosa dei diritti.

In particolare, nel 2019 la Camera aderisce per quanto riguarda il territorio spezzino al progetto **Palla alle Donne Contro Ogni Violenza**, che vede uniti il Comune della Spezia e lo Spezia Calcio Femminile 2018-19 con l'obiettivo di dare informazione e sensibilizzare alla non violenza, attraverso incontri periodici nelle classi, con testimonianze di donne che hanno vinto la loro battaglia contro la violenza e delle ragazze delle squadre di calcio femminile, quali testimonial della campagna.

La Camera rappresenta – anche in relazione ai progetti per l'alternanza scuola lavoro – un veicolo efficace per il messaggio del progetto. In ogni Istituto Scolastico, Primarie, Medie Inferiori e Superiori, con cadenza mensile si organizzeranno incontri con gli studenti e con la partecipazione di persone che porteranno la loro testimonianza.

## CUSTOMER SATISFACTION

Ai sensi della Riforma Madia – d. lgs. n. 74/2017 - il fattore "valutazione dei cittadini e degli utenti", già contemplato dal Decreto Legislativo n. 150/2009 tra le "dimensioni" della performance da tenere sotto controllo, deve obbligatoriamente entrare nella valutazione della performance organizzativa. Nel corso del 2018 sono state svolte due indagini di customer satisfaction al fine di poter disporre di elementi di valutazione

	<b>valore di sintesi (domanda "giudizio complessivo sull'Ente")</b>
Indagine svolta nel mese di giugno 2018	7,67 (su base 10)
Indagine svolta nel mese di dicembre 2018	7,9 (su base 10)

Alla luce dei dati soprariportati, per il 2019 si ritiene di poter fissare l'obiettivo di un valore di sintesi pari a 8.

Si ricorda qui che le indagini vengono realizzate internamente all'Ente tramite questionari somministrati all'utenza e/o compilati on line tramite il sito internet. Tale strumento non consente analisi di benchmarking. Sul punto si segnala che è in fase di studio un progetto per la realizzazione di indagini più sistematiche a livello di sistema camerale.

### TARGET 2019

valore di sintesi (domanda "giudizio complessivo sull'Ente")	8
---	---

Le indagini svolte dalla Camera indagano diversi fattori: i temi oggetto di indagine sono cinque (Informazioni generali e immagine dell'ente - Modalità generali di funzionamento della Camera - Giudizio sui servizi - Sito Internet - Giudizio complessivo sull'Ente). Nell'ambito dei suddetti temi un elemento in particolare deve essere qui richiamato, essendo stato inserito anche nel Piano dei Risultati Attesi di Bilancio.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
Organizzazione di eventi e iniziative nei diversi filoni di intervento con un feed back positivo da parte delle imprese	Livello di soddisfazione dei partecipanti	Giudizio positivo in almeno il 75% dei questionari

Si sottolinea che tale obiettivo era stato fissato in sede di approvazione del Preventivo 2019, tenuto conto degli esiti della rilevazione svolta a giugno 2018, nella quale era emerso il seguente risultato:  
 organizzazione di missioni in Italia e all'estero/incontri b2b/fiere: la valutazione è globalmente buona, predominano i giudizi positivi per quanto riguarda organizzazione (ottimo = 26%, buono = 58%), qualità eventi (ottimo = 25%, buono = 61%) e risultati (ottimo = 15%, buono = 59%).

## **8. OBIETTIVI ASSEGNATI A DIRIGENTI E P.O.**

---

Fermo restando il rispetto delle disposizioni del decreto Dlgs 150/2009 e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della performance individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della performance (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), a valle del processo di pianificazione per il 2019 deve essere attivato il processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

All'organo amministrativo di vertice viene assegnato per l'annualità 2019 il presidio degli obiettivi di cui al presente Piano come illustrati all'interno del documento e, con apposito atto, l'Organo Amministrativo di Vertice procederà all'assegnazione ai Dirigenti dell'Ente, secondo un procedimento a cascata che prosegue con la successiva attribuzione alle Posizioni Organizzative e al resto del personale.

Il contributo al raggiungimento degli Obiettivi dell'Ente (performance organizzativa) rappresenta uno degli elementi della valutazione ai fini della assegnazione della retribuzione di risultato (con percentuali di incidenza diversa) per tutto il personale.

## **9. PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

---

### **9.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione**

La tempistica adottata per la redazione del presente Piano, così come il processo metodologico seguito, rispecchiano l'analogo percorso delle precedenti annualità, secondo le diverse fasi su cui si sviluppa il Ciclo di gestione della Performance:

- *definizione dell'identità dell'organizzazione e analisi del contesto interno ed esterno*: questa fase si esplica nei contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica 2019, qui ripresi e aggiornati secondo le specifiche situazioni riscontrate dopo la sua approvazione;
- *definizione degli obiettivi strategici e delle strategie*: redatti in coerenza con le Linee Strategiche approvate a inizio mandato;
- *definizione degli obiettivi operativi annuali e delle azioni*: questa fase si è sviluppata contemporaneamente alla stesura del preventivo economico e del budget direzionale, approvati nel mese di dicembre 2018. Essi sono sinteticamente rappresentati nel prospetto grafico di sintesi albero della performance e maggiormente dettagliati nell'ambito del Piano.

### **9.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria**

Al fine di garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria, all'interno dell'Ente la fase di verifica dello stato avanzamento lavori in merito agli obiettivi strategici e di identificazione degli obiettivi operativi per l'anno si colloca prima del ciclo di programmazione finanziaria. Ciò in quanto è necessario che la programmazione delle attività e di identificazione degli obiettivi che l'Ente si propone di raggiungere è necessariamente antecedente alla fase in cui sono individuate ed allocate le risorse necessarie per il raggiungimento dei suddetti obiettivi.

Ciò premesso la Relazione previsionale e programmatica per l'anno in corso ha individuato i programmi e le azioni da realizzare nel corso dell'esercizio tenuto conto delle priorità strategiche individuate in sede di pianificazione e definizione dei programmi pluriennali.

In particolare, nella Relazione sono state individuate, per ogni ambito di intervento, le risorse (voce interventi economici) necessarie a finanziare (si veda tabella):

- azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi
- altre forme di intervento attinenti le linee strategiche (contributi, compartecipazioni, contributi in c/esercizio, quote associative)
- ulteriori forme di intervento residuali attinenti l'ambito di interventi.

A ciò ha fatto seguito l'approvazione nel mese di dicembre 2018 del budget direzionale da parte della Giunta camerale.

<b>AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO</b>	
Ambito di intervento Servizi anagrafico certificativi e Servizi digitali	37.000,00
Ambito di intervento tutela e legalita'	8.000,00
<b>AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE</b>	
Ambito di intervento Digitalizzazione	370.000,00
Ambito di intervento Orientamento al lavoro e alle professioni	300.000,00
Ambito di intervento Turismo e cultura	300.000,00
Ambito di intervento Sviluppo di Impresa	780.000,00
Ambito di intervento Supporto al sistema produttivo del territorio e Sviluppo delle filiere	610.000,00
Ambito di intervento Informazione economica	
Ambito di intervento Ambiente e Sviluppo Sostenibile	150.000,00
<b>AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE</b>	<b>517.000,00</b>

### 9.3 Azioni di miglioramento

Nel corso del 2019 si ritiene opportuno implementare azioni

- per migliorare, nel Ciclo di gestione della Performance, il coinvolgimento degli stakeholder esterni;
- per migliorare tecnicamente il controllo strategico, con riferimento all'individuazione degli indicatori da associare agli obiettivi strategici e alla valutazione dell'impatto (indicatori di outcome);
- per integrare ulteriormente il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

## **10. PROGETTI – OBIETTIVO DA FINANZIARE CON LE RISORSE DI CUI ALL'ART. 67, COMMA 5, LETTERA B, DEL CCNL**

---

In base all'art. 67, comma 5, lettera b), alla componente variabile del fondo per la retribuzione di risultato possono essere destinate risorse per il "conseguimento di obiettivi dell'Ente, anche di mantenimento definiti nel piano della performance o in analoghi strumenti di programmazione della gestione, al fine di sostenere i correlati oneri dei trattamenti accessori del personale".

Ai fini dell'incremento della componente variabile del fondo, secondo le fonti indicate, occorre considerare anche la possibilità, offerta dall'art. 23, comma 3, del Dlgs n. 75/2017, laddove viene stabilito che "fermo restando il limite delle risorse complessive previsto dal comma 2, le Regioni e gli enti locali, con esclusione degli enti del Servizio sanitario nazionale, possono destinare apposite risorse alla componente variabile dei fondi per il salario accessorio, anche per l'attivazione dei servizi o di processi di riorganizzazione e il relativo mantenimento, nel rispetto dei vincoli di bilancio e delle vigenti disposizioni in materia di vincoli della spesa di personale e in coerenza con la normativa contrattuale vigente per la medesima componente variabile".

Come chiarito dall'Aran, i "progetti-obiettivo" rientrano, pienamente, tra gli obiettivi di performance organizzativa, per cui è opportuno inserirli nel circuito del ciclo di gestione della performance, attraverso il loro inserimento nel Piano e nella Relazione sulla performance. Ciò è in linea con le disposizioni di principio dettate dal Dlgs n. 150/2009 tra le quali è utile richiamare l'art. 3, comma 5, il quale, a sua volta, dispone che il rispetto delle disposizioni del Titolo II "è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance"; conseguentemente la validazione dei risultati conseguiti ad esito della realizzazione dei "progetti-obiettivo", al pari di ogni altro obiettivo premiale rientrante nel circuito Piano-Relazione, costituisce condizione per erogare gli incentivi ad essi associati (art. 14, comma 6, in una lettura sistematica con l'art. 19).

L'inserimento nel Piano della performance, in considerazione del fatto che si tratta di progetti la cui finalità è specificamente destinata a produrre dei risultati di miglioramento secondo la tempistica prevista dal medesimo progetto, può avvenire o in sede di approvazione iniziale (entro il 31 gennaio) o nell'ambito di una successiva rimodulazione, fermo restando che, in nessun caso, deve trattarsi di un progetto avviato prima dell'inserimento nel Piano, altrimenti verrebbe meno uno dei requisiti fondamentali di qualsiasi obiettivo, cioè la definizione preventiva. La proposta di "progetto-obiettivo" dovrà

- a. identificare i bisogni specifici cui il progetto intende dare risposta, in termini di miglioramento, come pure i servizi su cui si vuole intervenire;
- b. indicare i concreti risultati di miglioramento cui è finalizzato il progetto, e segnatamente:
  - i miglioramenti attesi dal progetto;
  - i tempi di realizzazione;
  - le modalità di realizzazione e di verifica dei risultati;
- c. indicare i risultati oggettivamente verificati attraverso standard, indicatori, strumenti di misurazione, metriche, etc. e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza
- d. definire il gruppo di lavoro, i compiti e le responsabilità di ciascuno;
- e. le modalità di ripartizione delle risorse premiali destinate al gruppo di lavoro nella ipotesi in cui i risultati vengano conseguiti.

Il Piano della performance deve dunque includere, in una specifica sezione, tutti i "progetti-obiettivo", compatibili con le risorse previste dal fondo e destinabili a tale finalità.

Si rinvia all'**Allegato 2** per la disamina dei progetti – obiettivo.