



**Camera di Commercio  
Teramo**



---

# **PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE 2011/2013**

---

**Adeguamento dei processi di pianificazione, programmazione, controllo, valutazione, rendicontazione e trasparenza ai sensi del dlgs 150/2009**



## **Presentazione del piano**

Il Presente documento rappresenta tutte le azioni di miglioramento della performance organizzativa ed individuale della Camera e di trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della loro capacità competitiva, di sviluppo socio – economico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e di promozione dell'internazionalizzazione.

Il Piano è stato predisposto sulla base dei documenti di programmazione pluriennale ed annuale approvati dal Consiglio rispettivamente, per il periodo 2010/2015 e per l'anno 2011.

Nelle predette relazioni sono stati definiti il mandato e la missione della Camera di Commercio di Teramo e sono state individuate le priorità strategiche di intervento. Nel presente documento le suddette priorità sono state ulteriormente sviluppate per la definizione dell'albero della performance ed articolate in aree ed obiettivi strategici, per il periodo 2011/2013, ed in obiettivi operativi, per l'anno 2011.

In questa fase di prima applicazione del D.Lgs n.150/2009, il piano triennale della performance è redatto dopo l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale in cui sono già stati definiti gli obiettivi operativi per l'anno 2011. Così come specificato nel ciclo di gestione della performance approvato dalla Giunta Camerale nella seduta del 22 dicembre 2010, a regime, la redazione del piano triennale della performance dovrebbe coincidere con la predisposizione della relazione previsionale e programmatica, per quanto riguarda la parte strategica, e con la redazione ed approvazione del budget direzionale per quanto riguarda la definizione degli obiettivi operativi per l'anno in programmazione. In questo primo anno con il documento in esame si è proceduto all'integrazione degli obiettivi strategici ed operativi già previsti ed approvati con i documenti di programmazione con quanto previsto dal D.Lgs n.150/2009 e dalle delibere CIVIT.

In particolare, relativamente agli obiettivi strategici, è stata introdotta l'area della "trasparenza" e, nel rispetto di quanto previsto dalla delibera Civit n. 112/2010 è stata assicurata la rappresentazione dell'efficienza e dell'efficacia complessiva dell'attività istituzionale della Camera ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi i processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. Anche i contenuti relativi al contesto interno ed esterno, già rappresentati nei documenti di programmazione annuale e pluriennale, sono stati integrati con le informazioni specifiche richieste dalle delibere CIVIT. Gli accorgimenti sopra rappresentati hanno assicurato l'integrazione ed il necessario collegamento della presente relazione con i documenti di programmazione, pianificazione e controllo già approvati dall'Ente e predisposti sulla base delle disposizioni previste dal DPR n.254/2005 evitando duplicazioni e contrapposizioni tra gli stessi.

INDICE		
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli stakeholder esterni		
	Chi siamo	4
	Cosa facciamo	4
	Come operiamo	4
Identità		
	L'amministrazione "in cifre"	4
	Mandato istituzionale, missione e visione	8
	Albero della performance	9
Analisi del contesto		
Analisi del contesto esterno		
	Il contesto economico produttivo della Provincia	10
	Il contesto sociale ed ambientale della provincia	13
	Il quadro normativo di riferimento	16
	Le relazioni istituzionali della Camera	19
Analisi del contesto interno		21
	La struttura organizzativa della Camera	21
	Le infrastrutture e le risorse tecnologiche	22
	Le risorse umane	24
	Le risorse finanziarie	28
Obiettivi strategici		35
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi		36
	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	36
Processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance		
	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	39
	Coerenza con la programmazione economico – finanziaria e di bilancio	40
	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance e del processo di pianificazione	40
Allegati tecnici		
	Albero performance "Allegato A"	
	Schede obiettivi strategici "Allegato B"	
	Schede obiettivi operativi "Allegato C"	



**Camera di Commercio  
Teramo**

## **SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI**

### **Chi siamo**

( illustrazione delle caratteristiche storiche, organizzative e gestionali della Camera di Commercio)

La Camera di Commercio di Teramo è un Ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale. Costituita il 31 agosto 1862 è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dell'industria, dell'agricoltura, del commercio e dell'artigianato, ma anche della cultura e della formazione tecnica e commerciale.

La Camera di Commercio di Teramo è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente più 7 componenti, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 27 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della Provincia. La struttura organizzativa della Camera è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da un vicario e da un dirigente con contratto a tempo determinato.

### **Cosa facciamo**

La Camera di Commercio di Teramo è prima di tutto interlocutore delle imprese che operano nella Provincia, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico sociale e culturale.

Rispetto alle imprese, ai consumatori ed ai cittadini la Camera di Commercio di Teramo svolge le seguenti attività:

**attività amministrativa:** tenuta albi, elenchi ruoli nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa

**attività di promozione ed informazione economica:** sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio ed analisi dei dati sull'economia locale

**attività di regolazione del mercato:** a) conciliazione/arbitrato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini; b) Brevetti e Marchi: attività connessa al codice della proprietà industriale D.Lgs. 30/2005; c) protesti cambiari: attività connessa alla normativa sui protesti di cambiali pagherò ed assegni bancari; d) metrologia legale: attività di verifica e sorveglianza strumenti per pesare e per misurare; saggio dei metalli preziosi; e) attività sanzionatoria quale "Autorità" per l'irrogazione delle sanzioni amministrative secondo i dettati della Legge 689/81; f) informazione e sorveglianza per il rispetto del codice del consumo nonché per la sicurezza dei prodotti; g) raccolta e revisione "usi e consuetudini".

### **Come operiamo**

Le innovazioni ed i nuovi compiti assegnati, nel corso degli ultimi anni, alle Camere di Commercio ( COMNICA e SUAP) hanno posto tali Enti in interfaccia non solo con le imprese, ma anche le altre Pubbliche Amministrazioni. Il registro delle imprese oggi risulta depositario di informazioni in entrata ed in uscita verso altri Enti Pubblici pertanto, assume sempre più maggiore importanza lo sviluppo di fattive collaborazioni con gli stessi ( Comuni, INPS, INAIL ed Agenzie delle Entrate).

## IDENTITA'

### L'Amministrazione in cifre:

Il numero di dipendenti

Al 31.12.2010 la Camera di Commercio di Teramo risulta dotata di n. 53 dipendenti così articolati nelle diverse categorie funzionali:

Categoria	Dotazione attuale	Posti occupati
Segretario Generale		1
Dirigenziale	3	2*
D	14	9**
C	25	21
B	20	17
A	4	3
<b>TOTALE</b>	<b>66</b>	<b>53</b>

• n. 1 unità a tempo determinato

\*\* n.1 unità è in part time al 50%

### Le risorse finanziarie complessivamente assegnate

Tenuto conto anche delle linee Unioncamere, in tale paragrafo vengono rappresentate le spese relative alla gestione corrente complessivamente previste per il triennio di riferimento che saranno analiticamente rappresentate nei paragrafi successivi.

Il bilancio della Camera di Commercio di Teramo, per il triennio 2011/2013, fa rilevare il seguenti dati complessivi:

Descrizione	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Totale oneri gestione corrente previsti	8.147.386,00	7.227.697,02	7.189.278,89
Quota oneri gestione corrente relativa al personale	2.435.932,00	2.341.861,37	2.302.867,64

### Il numero di strutture territoriali

La Camera di Commercio di Teramo è dotata di n.2 sedi distaccate di cui, una ad Alba Adriatica ed una a Mosciano S. Angelo, mentre non è dotata di aziende speciali. Le sedi distaccate forniscono i seguenti servizi: rilascio di certificati e visure RI/AA e Protesti, vidimazione dei libri sociali, rilascio dei certificati d'origine e visti sui documenti per l'estero, rilascio delle CNS e delle BK, rilascio delle carte cronotachigrafiche, accettazione delle domande per l'iscrizione ad Albi, Ruoli e R.I., gestione della cassa giornaliera.

La Camera di Commercio garantisce l'apertura al pubblico dei propri uffici tutte le mattine, dal lunedì al venerdì, dalle ore 8:45 alle ore 12:30, ed il martedì ed il giovedì pomeriggio, dalle ore 15:30 alle ore 17:00.

Presso le sedi distaccate invece viene osservato il seguente orario di apertura al pubblico: tutti i giorni, dal lunedì al venerdì, dalle ore 8:30 alle ore 12:30.

Al 31.12.2010 al registro delle imprese della Camera di Commercio di Teramo risultano iscritte n.41839 imprese.

### Partecipazioni

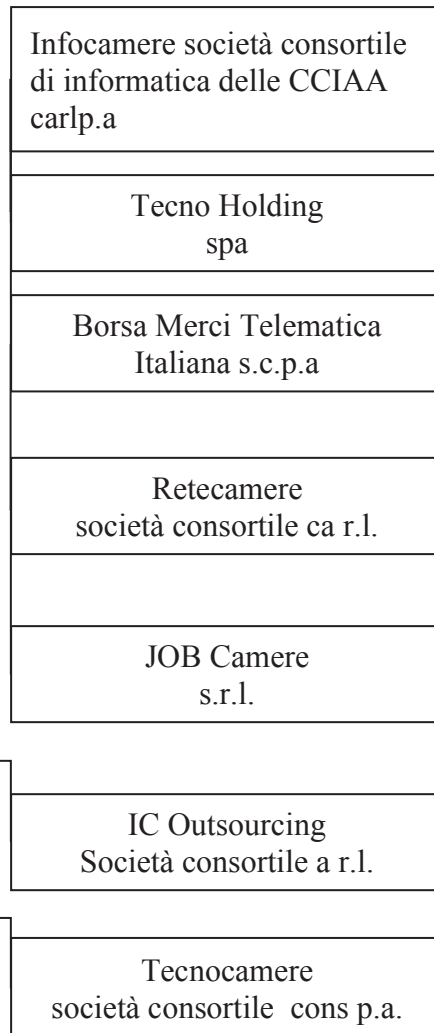
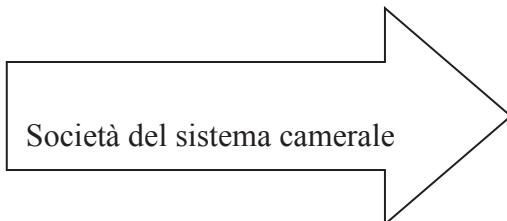
La Camera di Commercio detiene partecipazioni in Enti e società di interesse strategico per lo sviluppo del sistema economico provinciale.

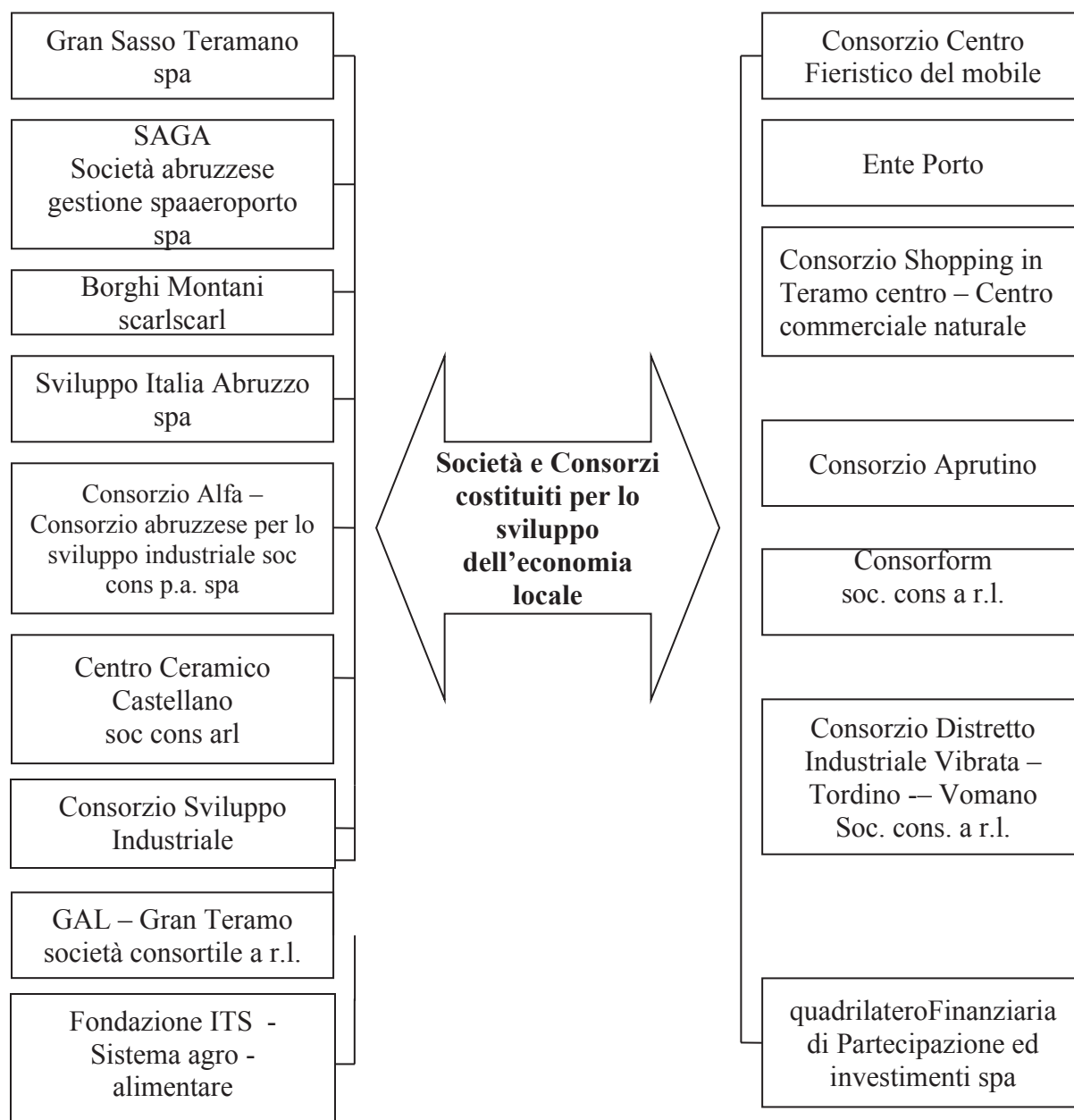


## Camera di Commercio Teramo



Banca Tercas  
spa





Oltre alle partecipazioni sopra rappresentate, la Camera di Commercio di Teramo contribuisce con un contributo ordinario annuale ai seguenti organismi:

- Associazione denominata "Società della musica e del teatro Primo Riccitelli"
  - Associazione FORUM delle CCIAA dell'Adriatico;
  - Associazione interregionale Abruzzo, Lazio, Marche, Molise, Toscana e Umbria;
  - Camera di Commercio Italiana per la Spagna
  - Camera di Commercio Italiana di Monaco di Baviera
  - The Italian chamber of commerce and industry of U.K.

Fondazione ITS - Sistema  
agro - alimentare

GAL - Gran Teramo  
società consortile a r.l



## **Mandato istituzionale, missione e visione della CCIAA di Teramo**

Il *mandato istituzionale* della Camera di Commercio di Teramo rappresenta il perimetro nell'ambito del quale la stessa può operare.

Esso è rappresentato dall'art. 2 del D. Lgs n. 23/2010 che ha riformato la L. n.580/1993 e che esplicita le funzioni fondamentali assegnate alle Camere di Commercio, trasformando molte di quelle che fino ad oggi sono state attività in vere e proprie competenze riconosciute per legge:

- a) tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- l) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- m) raccolta degli usi e delle consuetudini;
- n) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La consapevolezza dei nuovi organi camerali e dell'intera struttura sulle competenze affidate alle Camere di commercio dal legislatore è fondamentale per delineare un programma di mandato e le connesse azioni annuali in coerenza con la riforma e con il nuovo ruolo assegnato.

La *missione* interpreta il mandato tenendo conto dell'indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico. Con la missione la Camera di Commercio individua cosa intende fare e perché vuole farlo.

La missione dell'Ente non può prescindere dalla definizione della *visione* ovvero della proiezione realistica del contesto di riferimento dell'Ente ( economico- sociale, politico, culturale e tecnologico) entro cui l'organizzazione si troverà ad operare nell'arco di tempo corrispondente al mandato amministrativo.

Relativamente agli aspetti sopra rappresentati, nel documento di programmazione pluriennale approvato dall'attuale Consiglio per il periodo 2010/2015, tenuto conto dei compiti e del ruolo attribuito dalla D. Lgs che ha riformato la L. n.580/1993, ha dettagliatamente rappresentato l'analisi del contesto interno ed esterno dell'Ente ed i suoi possibili sviluppi futuri.

Per l'individuazione della missione della Camera di Commercio di Teramo sono state prese in esame le seguenti funzioni dell'Ente:

- Ente al servizio delle imprese;
- Ente preposto alla regolazione del mercato;



Ente orientato al miglioramento dell'attività amministrativa ed alla valorizzazione delle proprie risorse umane e del proprio patrimonio immobiliare.

La Camera, quale Ente al servizio delle imprese, deve favorirne la *competitività (attraverso azioni mirate di promozione, formazione, modernizzazione ed internazionalizzazione)*, la *razionalizzazione delle procedure amministrative* e la concreta attuazione di meccanismi di concertazione con gli altri enti territoriali locali al fine di consentire una migliore progettualità dello sviluppo sostenibile dell'economia locale.

La Camera, quale *Ente preposto alla regolazione del mercato*, deve *garantire un mercato più trasparente* per le imprese ed i consumatori, e più efficiente per la tutela della fede pubblica e deve sviluppare sistemi di giustizia alternativa per la risoluzione delle controversie a contenuto economico.

La Camera, quale *Ente orientato al miglioramento dell'attività amministrativa ed alla valorizzazione delle proprie risorse umane*, deve improntare le proprie azioni ai principi di economicità, efficacia, efficienza ed adattabilità ai rapidi mutamenti che si manifestano a livello istituzionale e deve ricercare efficaci strategie per il conseguimento dei propri fini istituzionali.

In relazione alle funzioni sopra rappresentate sono state individuate le seguenti priorità strategiche:

	<b>Priorità strategiche</b>
Ente al servizio delle imprese	Internazionalizzazione dell'economia
	Sostegno allo sviluppo del sistema imprenditoriale locale
Ente regolatore di un mercato più trasparente	Diffusione dei servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore
Ente orientato al miglioramento dell'attività amministrativa ed alla valorizzazione delle proprie risorse umane	Semplificazione amministrativa, innovazione, miglioramento e promozione dei servizi del sistema camerale

### **Albero della performance**

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, priorità strategiche, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Tale mappa dimostra come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo e coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa ed integrata della performance.

L'albero della performance della Camera di Commercio di Teramo è rappresentato nel prospetto allegato contrassegnato con la lettera "A". In relazione a tale prospetto si precisa quanto segue:



a) il mandato, la missione e le priorità strategiche sono state analiticamente rappresentati nei paragrafi precedenti;

b) le aree strategiche sono state articolate secondo il criterio dell'outcome atteso definito dall'art. 8 del D.Lgs n.150/2009. in modo da rendere immediatamente intelligibile agli stakeholder la finalizzazione delle attività dell'amministrazione rispetto ai loro bisogni ed alle loro aspettative.

Le aree strategiche individuate, in corrispondenza delle singole priorità, sono le seguenti:

<b>PRIORITA' STRATEGICA</b>	<b>AREA STRATEGICA</b>
Semplificazione amministrativa, innovazione, miglioramento e promozione dei servizi del sistema camerale	Processi interni
	Risorse camerali
	Servizi amministrativi alle imprese
	Trasparenza
Diffusione dei servizi di regolazione e tutela del consumatore	Regolazione del mercato e tutela del consumatore
Internazionalizzazione dell'economia	Internazionalizzazione
Sostegno allo sviluppo del sistema imprenditoriale locale	Innovazione e qualità
	Marketing e competitività territoriale
	Studi economici
	Sviluppo imprenditorialità
	Accesso al credito

Le aree strategiche indicate, così come previsto dalla delibera Civit n.112/2010, non coincidono con la struttura organizzativa, ma, in alcuni casi, sono trasversali a più unità organizzative.

c) L'albero della performance allegato alla presente relazione rappresenta, in modo sintetico, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi. In relazione a questi ultimi individua i responsabili e le singole azioni.

Nel prospetto non sono riportati i risultati attesi ed i relativi indicatori che sono invece analiticamente rappresentati nelle schede strategiche ed operative anch'esse allegate al presente documento.

## ANALISI DI CONTESTO ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### **Il contesto economico produttivo della Provincia**

Nel suo andamento recente, l'economia della provincia di Teramo ha visto un generale rallentamento nella crescita dei principali aggregati (Pil, esportazioni, investimenti, occupazione, turismo), che si è tradotta negli ultimi anni, anche in una minore dinamica imprenditoriale o in un'accentuazione del *turnover* delle imprese iscritte al Registro delle Imprese. Il 2009 è unanimemente ritenuto l'anno in cui la difficoltà economica delle imprese e delle famiglie ha raggiunto il suo acme, mentre il 2010 si è aperto con qualche spiraglio di ripresa – nel confronto tendenziale – per export, lavoro e dinamica imprenditoriale.

A questo si è aggiunto il dramma del terremoto del 2009. Il sisma ha rappresentato necessariamente uno spartiacque da cui ripartire per molti comparti che, proprio perché anticongiunturali (come il commercio, il turismo, i servizi alle persone), molto risentono, invece, degli *shock* strutturali di particolare gravità, che sono in grado di erodere di colpo la massa critica (formata dagli acquisti ripetuti delle persone) che rappresenta la fonte del reddito.

Solo per citare alcuni aspetti peculiari delle trasformazioni in atto nella provincia teramana, si osservava già prima del terremoto un'accelerazione del processo di fusione per incorporazione tra imprese, in modo particolare tra quelle del comparto tessile e dell'abbigliamento e della meccanica. Non ultimo, si è assistito in diversi casi ad un "ritorno al Nord" o ad un trasferimento in altre province di molte delle imprese che da decenni avevano delocalizzato nella provincia teramana. Trasferimenti che, nel caso delle piccole imprese, rappresentano spesso l'ultimo atto prima della definitiva chiusura.

Secondo il CRESA, la congiuntura economica industriale della provincia ha mostrato però, nell'ultimo trimestre dell'anno, segnali di lieve ripresa (fatta eccezione per l'occupazione). Va detto che buona parte dei recuperi di produzione sono dovuti alla necessità di nuovi accumuli di magazzino in vista di picchi di richieste provenienti da determinati Paesi esteri o, in minore misura, dal mercato nazionale. Proprio per questo, ad incidere di più sulle prospettive di crescita della produzione è il ristagno degli ordini, che resta forte, per cui le imprese provinciali si orientano verso il decumulo delle scorte più che verso un maggiore impiego di addetti e macchinari in vista di una ripresa che all'orizzonte si manifesta in modo incerto.

Preoccupa la sofferenza occupazionale registrata in provincia dal settore metalmeccanico (come mostra il numero di ore autorizzate di CIG, il più alto in assoluto tra i settori produttivi), un comparto che – secondo il Cresa – vede invece in regione segni generalmente migliori rispetto alla media degli altri settori industriali: si tratta evidentemente di una conseguenza della dimensione media non elevata delle industrie metalmeccaniche del settore della componentistica *automotive*, che hanno risentito in modo più marcato della flessione del comparto automobilistico, tradottasi in particolare in una diminuzione degli scambi nel mercato europeo. Altro comparto che, generalmente in ripresa, ha evidenziato in provincia forti segnali di cedimento occupazionale è quello della chimica, verosimilmente influenzata dall'andamento sfavorevole del comparto farmaceutico. E' invece in linea con l'andamento regionale la tendenza degli altri settori che continuano ad evidenziare segnali critici, il tessile-abbigliamento in particolare, mentre la contrazione delle esportazioni e, in genere degli ordinativi esteri, sembra essere la principale causa della flessione delle esportazioni del mobile. E' invece più in linea con il trend regionale e nazionale di sostanziale tenuta l'andamento dell'industria alimentare.

Si assiste, in particolare, alla flessione della percentuale di imprese esportatrici, che già a partire dal 2007 registra in provincia una marcata diminuzione, che la allontana dalla media regionale per approssimarla a quella regionale e del Centro Sud (che negli anni precedenti hanno colmato il gap).

Secondo le stime dell'Istituto "G. Tagliacarne" Teramo scende di due posizioni (dal 2005 al 2009) nella graduatoria del Pil pro capite a prezzi correnti, con un valore di 20.945 euro, (penultima prima della provincia di Chieti), appena 3.700 euro sopra il valore medio del Sud e delle Isole. L'arretramento del 2009 (-1,6%) è un dato "storico" dopo una crescita media di oltre il 4% annuo dal 2005 al 2007 e un incremento più ridotto dell'1,5% nel 2008.

E' vero che le circoscrizioni Nord e il Sud hanno visto diminuzioni del Pil pro capite di oltre il 3% nel 2009 (-3,5% il Nord Ovest, -3,9% il Sud -3,6%), mentre la provincia teramana evidenzia una diminuzione comunque minore di quella del Centro Italia (-1,9%). La relativa "tenuta" di Teramo (compensata però dalla pesante diminuzione del Pil di Chieti e Pescara, oltre il 5% in un anno) è tuttavia una magra consolazione per una regione che, per ricchezza pro capite, non si scosta dal ruolo di "prima regione del Sud", tornando anzi ad avvicinarsi nuovamente al Mezzogiorno più che all'aggancio con il Centro Italia.

Anche la graduatoria provinciale dei redditi dichiarati nel 2008 (pur con tutte le necessarie valutazioni, trattandosi di dati di tipo fiscale) vede Teramo come fanalino di coda tra le province abruzzesi per reddito totale e per reddito medio dichiarato (18.137 Euro, 87° posto in Italia).

Questa è la sintesi dell'andamento economico provinciale nel 2009:

Continua a ristagnare la crescita imprenditoriale: per il quarto anno consecutivo il tasso di sviluppo non riesce a riportarsi stabilmente sopra lo zero (-0,1%). Prosegue lentamente la crescita delle società di capitali, ma la crisi ha determinato un 'ritorno all'antico': torna l'appeal delle società di persone e delle imprese individuali;

I principali settori merceologici mostrano tutti saldi (iscrizioni-cancellazioni) negativi: dopo l'agricoltura, sono l'edilizia, il tessile-abbigliamento-pelletteria, il commercio all'ingrosso e i trasporti (questi ultimi denotano, in particolare, il forte rallentamento della domanda aggregata e degli scambi) i comparti che vedono maggiormente eroso il proprio stock;

E' fortemente negativo il saldo per le imprese artigiane (in diminuzione del 2% sul 2008), dovuto in particolare alle minori iscrizioni (-11,2%). I punti deboli dell'impresa artigiana restano la ridotta internazionalizzazione e la bassa propensione agli investimenti;

Torna tendenzialmente positivo il tasso di crescita delle imprese femminili (+0,8%), ma resta negativo – per quanto superiore a quello maschile – il "passo" delle titolari di imprese individuali (-0,4%);

Prosegue l'incremento a tassi decrescenti degli imprenditori extracomunitari (+3,4%). Diminuiscono le etnie "storiche" legate al manifatturiero (Cina, Albania) e crescono quelle tradizionalmente vocate alla ristorazione e al commercio (Africa, Asia);

Nel 2009 sono in forte crescita i fallimenti, soprattutto per ditte individuali e SAS; in calo le procedure tra le società di capitali. *Default* in aumento per metalmeccanica e servizi;

A settembre 2009 gli impieghi bancari sono in leggera crescita in provincia (in controtendenza rispetto al dato nazionale), grazie alla maggiore presenza di banche locali. Torna a crescere il numero di protesti, trainati dall'aumento delle cambiali non onorate, ma diminuisce l'importo totale e medio degli titoli protestati;

Gli arrivi turistici sono diminuiti in provincia del 21,3% (oltre 100 mila unità) e le presenze del 19,3% (oltre 700 mila pernottamenti). La diminuzione degli stranieri è stata percentualmente più elevata, ma ha ovviamente inciso di più l'assenza degli italiani negli alberghi;

Le forze di lavoro sono in lenta crescita, ma i disoccupati tornano a crescere dopo anni di diminuzione). Storica diminuzione del saldo entrate-uscite occupazionali stimati per la provincia (Osservatorio Excelsior): -1.540, in gran parte spiegato dalla diminuzione nell'industria, seguita dagli "altri servizi" e dal commercio. In moderato attivo il settore edile. A Teramo sono in forte ripresa, rispetto ad Abruzzo e Italia, le assunzioni stagionali e a tempo determinato, in massima parte maschili.

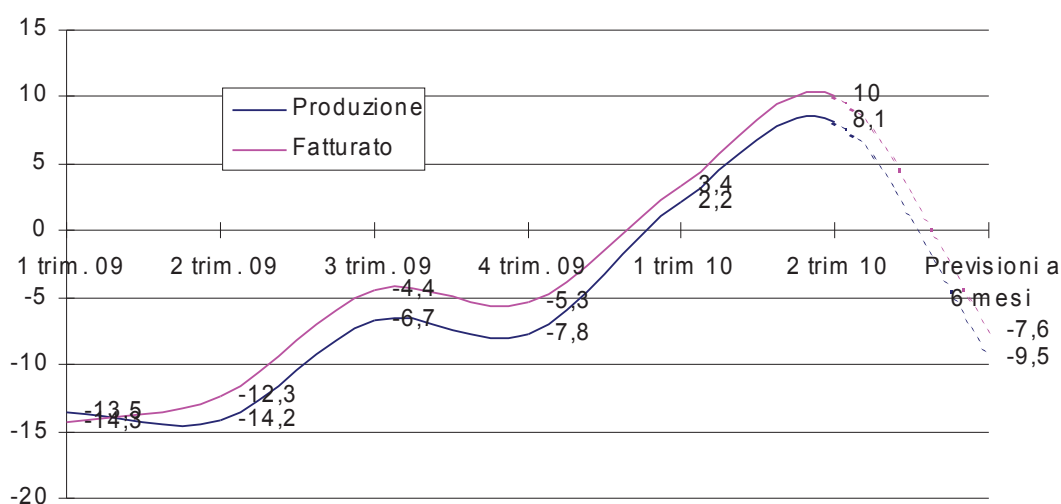
E' stata consistente la crescita delle ore di Cassa Integrazione autorizzate: oltre 6 milioni per quella ordinaria e oltre 2 milioni per la straordinaria. La CIG ordinaria è cresciuta di più nella meccanica e nel

tessile, seguite dal legno e dalla chimica. La CIG straordinaria si è concentrata in particolare nel tessile e nella metallurgia;

Le esportazioni sono diminuite del 26%, in gran parte a causa del crollo delle esportazioni nel manifatturiero in generale e nel sistema moda in particolare. In controtendenza l'export alimentare. Le esportazioni sono in flessione per i principali mercati, mentre tra i Paesi d'importazione c'è la forte ascesa dell'India, che va quasi a rimpiazzare totalmente la perdita subita dalle importazioni cinesi. Tra le merceologie esportate flettono i mobili e la componentistica meccanica. Arretra il peso dei prodotti high tech e torna a salire quello dei prodotti "tradizionali";

Teramo risale le principali graduatorie nazionali sulla "qualità della vita", attestandosi circa al 60° posto in Italia anche grazie ad un miglioramento delle variabili ambientali. Sono in lieve deterioramento, però, gli indicatori che riguardano il disagio sociale (delitti commessi) e i servizi.

Variazioni trimestrali tendenziali della produzione e del fatturato  
(var.% sui trimestri dell'anno precedente; tratteggi previsioni a sei mesi)



Per quanto concerne i dati congiunturali, secondo i risultati delle indagini congiunturali del Cresa, nel corso del 2009 la provincia di Teramo ha subito una sostanziale contrazione della produzione e del fatturato. I primi mesi sei mesi del 2010 denotano un andamento altalenante che evidenzia, dei timidi segnali positivi per quanto concerne gli ordinativi e le esportazioni, una dinamica leggermente positiva della produzione e del fatturato, per i primi due trimestri, ma una previsione per il secondo semestre dell'anno decisamente negativa (produzione - 9,5%, fatturato - 7,6%).



## **Il contesto sociale ed ambientale della provincia**

La sensazione dei principali osservatori economici – confermata dalle ricerche congiunturali di Cresa e Banca d’Italia - è che ad incidere pesantemente sul bilancio della ricchezza provinciale nel 2009 siano stati, più che il numero di cessazioni o di fallimenti, sia la qualità e il peso specifico di queste (quando si è trattato di medie imprese), sia – soprattutto – la diminuzione dell’occupazione (in particolare per le famiglie numerose o monoreddito) e della redditività aziendale.

Anche la graduatoria provinciale dei redditi dichiarati nel 2008 (pur con tutte le necessarie valutazioni, trattandosi di dati di tipo fiscale) vede Teramo come fanalino di coda tra le province abruzzesi per reddito totale e per reddito medio dichiarato (18.137 Euro, 87° posto in Italia).

In un recente studio dell’Istituto “G.Tagliacarne” che ha effettuato un benchmark tra le province italiane, Teramo si colloca, insieme ad altre 6 province (Pordenone, Chieti, Macerata, Rieti e Siracusa), all’intersezione delle tre dimensioni dell’Economia/Competizione, Ambiente/Sostenibilità e Società/Salute. Esclusi gli *outlier* geografici, la prossimità di Teramo ad altre province dello stesso raggruppamento, come Rieti, Chieti e Macerata, consente di configurare la peculiarità geografica di un macrosistema locale interregionale che mette in luce la possibilità di uno sviluppo sostenibile, anche se i punteggi ottenuti dal Teramano nelle tre dimensioni sono comunque mediani o soltanto di poco superiori alla media delle province.

Le province che si trovano al di fuori dell’intersezione mostrano un’economia apertamente fondata su una in particolare delle dimensioni studiate: nel dettaglio, 38 province, soprattutto del Nord (e tra esse le metropoli italiane) hanno fatto della competizione il proprio elemento distintivo. Si potrebbe dunque dire che il minore sviluppo competitivo torna a beneficio della coesione sociale e della sostenibilità dello sviluppo o che, in termini causali tutti da indagare, che la condivisione di valori di vivibilità – qualora si tratti di progetti dichiarati e concertati attraverso scelte di governo e nel dialogo tra istituzioni e imprese – si traduce consapevolmente in una minore competitività dell’economia del sistema locale che adotta quel paradigma.

Lo studio suddivide in dieci *cluster* in base alle tre macrovariabili le province italiane: Teramo si colloca nel raggruppamento delle “province minori del Centro Italia”, insieme alle altre tre province abruzzesi, Latina, Macerata, Bari, Rieti, Rovigo e Siracusa. Caratteristica di questi territori è la buona propensione all’export e, in alcuni casi (come L’Aquila), per l’innovazione. Queste circoscrizioni mostrano una pressione ambientale ancora bassa, ma anche una dotazione sociale debole in termini di capitale umano, strutture culturali e sanitarie.

Esaminando le peculiarità del mercato del lavoro, si osserva che in provincia di Teramo le forze di lavoro, stimate dall’Istituto “G. Tagliacarne” attraverso elaborazioni su dati Istat, aumentano dell’1,1%: si è passati dalle 130 mila unità del 2008 alle circa 131,5 mila del 2009. Gli occupati ristagnano, mostrando – al lordo degli arrotondamenti statistici al centinaio - una diminuzione di circa 2 mila unità (scendono da 124 mila a 123,8 mila), mentre le persone in cerca di occupazione giungono a quota 7.900 (con un aumento del 14,5% rispetto alle circa 6.900 mila nel 2008). Il dato delle persone in cerca di lavoro torna dunque a crescere nel 2009, dopo un trend in discesa dal 2005 al 2008. La quota dei senza lavoro della provincia teramana si attesta tuttavia abbondantemente al di sotto di quella delle altre province abruzzesi (12.500 L’Aquila, 10.500 Pescara e 12.800 Chieti).

Questo è l’esito dei principali indicatori occupazionali per il 2009: il tasso di disoccupazione provinciale passa dal 5,3% del 2008 al 6% del 2009 (4,5% maschile e 8,2% femminile), mentre quello abruzzese torna ad essere superiore al tasso nazionale (8,1% contro il 7,8%); flette leggermente anche il tasso di occupazione (15-64 anni), passando dal 60,6% al 60% mentre si riduce anche il tasso di attività 15-64 anni, passato dal 64% al 63,7%.



Anche in provincia di Teramo la percentuale di imprese che assumono (stimata dal sistema Excelsior) è diminuita drasticamente, pur restando al di sopra del dato nazionale: appena il 23,2% (per le artigiane il 20,1%). Erano il 30,3% nel 2008 (per le artigiane il 27,5%) sebbene il dato fosse già in diminuzione rispetto al 2007. Se il settore edilizio tiene (la percentuale di imprese che assumono rimane all'incirca intorno al 26%) e non è drammatica la diminuzione nei servizi (si passa dal 33,5% al 28,7%), la diminuzione più sensibile si registra nell'industria manifatturiera (dal 32,7% al 17,8%), in modo particolare nel segmento delle microimprese (fino a 10 dipendenti) e nel commercio (dal 24,2% al 17,6%). La flessione della percentuale di imprese che assumono è addirittura più ampia per l'Abruzzo (dal 32,9% al 21,2%, una percentuale inferiore a quella della circoscrizione Sud-Isole). Nell'industria hanno assunto di più, oltre all'edilizia, le imprese della trasformazione alimentare e le "altre industrie" (elettronica, meccanica, mezzi di trasporto, carta-stampa). Nei servizi i nuovi posti sono previsti soprattutto dagli alberghi, ristoranti e servizi turistici e, in minor misura, i trasporti e il credito-assicurazioni. Le imprese che assumono motivano le maggiori necessità con la domanda in ripresa (il 30,7%) o con i picchi di produzione legati ad attività stagionali (26,5%). Le imprese che non assumono (come si è visto, il 73%) adducono a motivo le difficoltà e le incertezze del mercato (il 59%) e l'organico completo o sufficiente (il 36%). Tra i maggiori problemi alle nuove assunzioni, l'elevato costo del lavoro (per il 38%), cause quali la scarsa flessibilità nella gestione del personale, i problemi logistici o la concorrenza sleale (per il 25%), la difficoltà di reperimento di personale in zona (il 18%), mentre la pressione fiscale è un motivo solo per il 12,8% delle imprese, seguita dalla "mancanza di agevolazioni pubbliche" (6,1%).

La proiezione del saldo occupazionale 2009 stimato dai dati di Excelsior mostra per la provincia di Teramo un record negativo: -1.540 unità (rispetto al saldo positivo di 380 unità del 2008), in massima parte determinato dal deficit occupazionale del comparto industriale (-1.170 il saldo), seguito dagli "altri servizi" (-370) e dal commercio (-180). Unico comparto in attivo, quello delle costruzioni (180). Il saldo è il risultato di un movimento in entrata previsto di 5.780 lavoratori e di un'uscita di 7.320 unità. Per le unità in ingresso le imprese prevedevano al 25% contratti a tempo indeterminato (42% nell'industria e 15% nei servizi) e al 54% (con picchi del 65,6% nei servizi) assunzioni a tempo determinato.

Sempre più richiesto il bagaglio di competenze precedenti: passa dal 42,8% al 32,9% la percentuale di assunzioni stagionali per le quali non è prevista una precedente esperienza lavorativa; particolarmente selettivo in questo senso è il comparto commerciale (cala dal 65% al 21% la percentuale di richieste di personale anche senza specifica esperienza).

Sono 220 i laureati previsti in ingresso nel 2009 (ad esclusione delle figure con livello formativo ritenuto equivalente alla laurea), un dato in diminuzione rispetto ai 290 del 2008, ma non in drastica caduta, a testimonianza di una certa tenuta dell'appeal delle figure ad elevato contenuto professionale (laureati, diplomati e candidati in possesso di qualificazione professionale rappresentano comunque il 63% del personale richiesto). Per circa il 72% di essi la tipologia di assunzione prevista è però a tempo determinato. Le maggiori preferenze delle imprese vanno alle lauree a indirizzo formativo (80), seguite dalle quelle di area economica (60 unità), ingegneristica (30 unità) e dalle lauree a indirizzo sanitario e paramedico (20). Meno richieste le lauree ad indirizzo giuridico (10) e a chimico-farmaceutico (10).



L'analisi delle preferenze aziendali in provincia mostra alcune peculiarità: rispetto al confronto con l'Italia e la regione, sono in forte ripresa le assunzioni stagionali e a tempo determinato mentre, nelle assunzioni non stagionali, diminuisce la preferenza per le lavoratrici. Questo fenomeno è spiegato dal fatto che il maggior numero di figure ricercate si concentrano soprattutto nell'industria manifatturiera, nella ristorazione e nell'alberghiero, settori a maggiore tasso di lavoro maschile (nel complesso, gli operai rappresentano il 50% delle figure professionali richieste, a fronte di un 32% di personale impiegatizio e di un 12% di personale "high skill").

Un aspetto interessante, che riguarda il capoluogo e tutta la provincia, è il generale miglioramento della qualità media della vita e del benessere. Si osserva anche che nelle principali graduatorie sulla qualità della vita (dimensione sempre più indagata nelle economie di servizi per effettuare un benchmark della competitività delle province italiane), realizzate dai principali quotidiani economici italiani, «Il Sole-24 Ore» e «Italia Oggi», la provincia di Teramo mostra un generale miglioramento della propria *performance*, che forse per la prima volta trova la sua sintesi in una posizione praticamente analoga per i due studi (rispettivamente al 59° ed al 60° posto).

L'ascesa è più forte (dall'88° alla 60° posizione) per gli indicatori di «Italia Oggi» ma quasi esclusivamente concentrata in specifiche macrovariabili: quelle degli "Affari e Lavoro" e quella dell'Ambiente. Per il quotidiano rosa, Teramo guadagna qualche posizione in meno (risalendo dal 72° al 59° posto), ma mette in luce miglioramenti che, a differenza del primo studio, riguardano anche (sia pure in misura contenuta) il "tenore di vita" e il "tempo libero". Proprio le variabili ambientali mostrano, per ambedue le graduatorie, un sorprendente miglioramento per la provincia aprutina. Preoccupano, tuttavia, il deteriorarsi degli indicatori riguardanti il "disagio sociale e personale", i servizi e soprattutto la criminalità. Per quest'ultimo aspetto, Ministero dell'Interno e Il Sole-24 Ore hanno pubblicato la graduatoria provinciale sull'andamento dei delitti commessi nei primi sei mesi del 2009, con dati che se da una parte confermano la crescita di una certa tensione sociale (il numero di delitti in genere non diminuisce), dall'altra negano che Teramo sia una provincia con microcriminalità in crescita, poiché diminuiscono in genere i delitti più significativi contro la persona e la proprietà.

«Il Sole - 24 Ore» e il Centro Studi Sintesi hanno recentemente misurato, raccogliendo lo spunto del "Rapporto Stiglitz", lo stato di salute delle economie provinciali attraverso un nuovo indicatore, alternativo a quello del Pil e denominato "Benessere interno lordo", BIL appunto. Gli otto indicatori presi in considerazione riguardano: le condizioni di vita e materiali (valore aggiunto a prezzi correnti per abitante), la sanità (speranza di vita alla nascita, media ponderata tra maschi e femmine), l'istruzione (tasso di iscrizione universitaria), le attività personali (spesa pro capite per spettacoli), la partecipazione alla vita politica (nel caso specifico: affluenza alle urne per le Europee 2009), l'ambiente (tonnellate di CO2/valore aggiunto reale), l'insicurezza (intesa come numero di rapine, furti e omicidi) e i rapporti sociali (numero di organizzazioni di volontariato ogni mille abitanti). Nella graduatoria del "Bil", Teramo si colloca in un invidiabile 27-esimo posto in Italia (in questa tassonomia, Milano è addirittura 37-esima e Roma 79-esima), prima tra le province abruzzesi, con un indice superiore alla media nazionale di 19,4 punti (119,4), e con lo "scarto" di punti più elevato rispetto alla corrispondente classifica per valore aggiunto, che la vede al 70° posto, terza in Abruzzo alle spalle di Chieti e Pescara.





### **Il quadro normativo di riferimento**

L'evoluzione del quadro normativo deve essere analizzata sia con riferimento al versante organizzativo interno sia al versante dei servizi offerti alle imprese ed ai cittadini.

Sul *versante interno*, l'evoluzione delle norme come ad esempio la finanziaria dello Stato, l'adozione di un nuovo regolamento di contabilità, l'approvazione di un nuovo contratto collettivo di lavoro ecc possono incidere in maniera più o meno determinante sull'organizzazione della Camera.

Allo stesso modo l'evoluzione delle norme che incidono direttamente sui servizi amministrativi alle imprese, possono prevedere l'attribuzione di nuove competenze stabilmente ( istituzione di nuovi albi, l'introduzione di nuovi controlli, la tutela della fede pubblica, diritto societario ecc..) o temporaneamente ( incentivi, rottamazione licenze ecc), con impatti anche sul versante organizzativo interno in termini di risorse da destinare alle nuove attività, di nuove professionalità da sviluppare, di organizzazione di nuovi servizi ecc.

Nel complesso, quindi, anche l'evoluzione giuridica e normativa a livello sia comunitario sia nazionale che regionale, introducendo vincoli che non è possibile ignorare, assume rilevanza nella definizione del quadro di riferimento.

Sul *versante esterno*, la consapevolezza da parte dei nuovi organi camerali e dell'intera struttura delle competenze affidate alle Camere di commercio dal legislatore, è fondamentale per delineare un programma di mandato e le connesse azioni annuali coerente con la riforma e con il nuovo ruolo assegnato.

In relazione alle considerazioni sopra rappresentate, occorre innanzitutto richiamare il D.Lgs di riforma della L. 580/1993 che è intervenuto a potenziare e rafforzare il ruolo, il rapporto tra le istituzioni, i compiti e le funzioni sul territorio nonché le modalità organizzative delle Camere di Commercio.

Le implicazioni che discendono dalla riforma si possono così riassumere:

- a) ammodernare le funzioni delle Camere, garantendo la loro uniformità su tutto il territorio nazionale;
- b) rafforzarne l'autonomia;
- c) esaltare la funzione di partenariato attivo rispetto alle istituzioni;
- d) valorizzare la rappresentatività del sistema economico territoriale;
- e) raccordare le Camere in modo innovativo ed efficiente con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle Regioni;
- f) rendere più forte la loro legittimazione istituzionale nel solco del principio di sussidiarietà.

Nella sostanza, la riforma ha introdotto importanti novità quali, una nuova identità per le Camere di Commercio e per il sistema camerale, il rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni, il miglioramento ed una più efficiente ed efficace organizzazione delle risorse.

Questa riforma colloca nel modo giusto le Camere di Commercio nel quadro delle istituzioni del Paese, esaltando la rilevanza delle stesse, la loro rinnovata utilità per il sistema imprenditoriale come attori di primo piano.

Anche dal punto di vista giuridico, la natura riconosciuta alle Camere quali "enti pubblici dotati di autonomia funzionale", attribuisce per legge il ruolo di enti rappresentativi ed esponenziali di comunità autonome, quali corpi intermedi della società, nel nostro caso la comunità delle imprese.

Alla luce della riforma il Programma di mandato non può che ispirarsi al riformulato art. 2 della legge, che esplicita le funzioni fondamentali assegnate alle Camere di Commercio, trasformando

molte di quelle che fino ad oggi sono state attività in vere e proprie competenze riconosciute per legge.

La Camera di Commercio è ricompresa tra gli Enti di cui all'art. 2 - comma 1 – del D. Lgs n.165/2001 e nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione individuato dall'Istituto Nazionale di Statistica, pertanto, è soggetta a tutte le *disposizioni emanate negli ultimi anni per garantire il contenimento della spesa pubblica*. Tali prescrizioni sono state ulteriormente inasprite dal D.L. 78/2010 convertito con L. n.122/2010 che, oltre a limitare la possibilità di spesa per alcune tipologie di oneri di funzionamento, ha introdotto riduzioni per diversi costi direttamente riferibili al personale (formazione, missioni e rimborso chilometrico per l'utilizzo del mezzo proprio), ha previsto il blocco dei rinnovi contrattuali per il triennio 2011/2013 oltre al blocco del *turn over*.

Le disposizioni sopra richiamate, impongono il versamento dell'importo corrispondente alla riduzione degli oneri di funzionamento al bilancio dello Stato pertanto, lo stanziamento rimane invariato, ma le risorse non sono tutte destinabili al finanziamento di iniziative della Camera.

Poiché le riduzioni ormai si ripetono da diversi anni ed hanno interessato sempre le stesse tipologie di costo ( studi e consulenze, convegni, pubblicità, rappresentanza, relazioni pubbliche ecc), lo stanziamento per essi prevedibile nei successivi preventivi risulterà particolarmente ridotto ed, in alcuni casi, quasi pari a zero; tale situazione pertanto, imporrà una maggiore attenzione ed oculatezza nella programmazione delle attività dell'Ente.

Nel corso degli ultimi anni sono inoltre intervenute diverse *normative che hanno apportato modifiche radicali all'erogazione dei servizi anagrafico – certificativi*. In particolare, abbiamo assistito alla completa telematizzazione del Registro delle Imprese, dapprima limitata alle sole società e, dal 1 aprile 2010, estesa anche alle ditte individuali. Tale trasformazione ha richiesto e richiederà, anche per il futuro, oltre alla garanzia della sicurezza delle informazioni, maggiore semplificazione, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa con conseguenti ed inevitabili cambiamenti della struttura organizzativa dell'ufficio.

Alla ormai consolidata attività di rilascio della Carta Nazionale dei Servizi e delle Carte Tachigrafiche, si aggiungerà la necessità di rendere i servizi sempre più vicini agli utenti e fruibili attraverso una molteplicità di canali e di punti di accesso. Un passo significativo verso la semplificazione si è avuto con l'introduzione della Comunicazione Unica per la nascita dell'impresa che deve essere presentata al Registro delle Imprese e sostituisce tutti gli adempimenti relativi all'inizio dell'attività anche ai fini previdenziali, assistenziali e fiscali. Tale procedura, oltre a dare ulteriore impulso al processo di telematizzazione tra la Camera e gli utenti, ha migliorato le comunicazioni con le altre pubbliche amministrazioni. Con la comunicazione unica la Camera di Commercio è diventata l'interfaccia esclusivo nei rapporti tra la pubblica amministrazione e le imprese. Tale funzione assumerà maggiore importanza con l'attivazione dello sportello unico per le attività produttive (SUAP), previsto dall'art. 38, comma 3 del D.L. 25.6.2008, n. 112, convertito con modificazioni dalla L. n. 133/2008.

La Camera diventerà così l'unico interlocutore istituzionale anche dei prestatori dei servizi. Il SUAP costituirà uno strumento di semplificazione nell'accesso alle Amministrazioni competenti al rilascio delle autorizzazioni, le quali sono tenute a garantire che presso lo Sportello Unico l'utente possa espletare tutte le formalità per l'accesso e l'esercizio di attività di servizi ( rientranti nel campo di applicazione della Direttiva Servizi).

In base al decreto legislativo di attuazione della direttiva servizi, se i Comuni non hanno istituito lo sportello unico e se esso non risponde ai requisiti previsti dalla Legge, l'esercizio delle relative funzioni è delegato, anche in assenza di provvedimenti espressi, alle Camere di Commercio .

Le domande per l'accesso alle attività di servizi e per il loro esercizio, se contestuali alla comunicazione Unica, sono presentate al registro delle Imprese che le trasmette immediatamente allo sportello Unico; per le attività che non richiedono iscrizioni al Registro delle Imprese, il portale "impresa in un giorno "



costituisce il punto di contatto nazionale con le Amministrazioni Statali, Regionali o Locali e con gli altri soggetti responsabili del controllo e della disciplina delle attività di servizi.

Per garantire la massima efficienza e fluidità del procedimento occorrerà attivare delle intense collaborazioni con le altre amministrazioni coinvolte e monitorare gli effetti del nuovo sistema sulle imprese.

Sempre in relazione ai servizi anagrafico – certificativi occorre ricordare che il DPR n.247/2004, introducendo la cancellazione d'ufficio delle ditte inattive, ha consentito l'avvio dell'attività di pulizia degli archivi con conseguente miglioramento della qualità delle informazioni.

Anche tale attività dovrà proseguire nel corso dei prossimi anni.

La recente legge di riforma delle Camere di Commercio ha definitivamente consacrato *le attività di regolazione del mercato e della tutela del consumatore* tra le attribuzioni dei nuovi enti camerali, individuando i seguenti ambiti di attività:

- a) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- b) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- c) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- d) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- e) raccolta degli usi e delle consuetudini;

Il triennio futuro sarà rivolto al potenziamento delle attività finalizzate a garantire la trasparenza del mercato, come condizione essenziale per il corretto funzionamento dell'economia, per offrire alle imprese l'ambiente più idoneo allo sviluppo delle loro attività ed all'esplicitarsi della competizione economica.

In questo contesto il recente intervento legislativo sulla materia della mediazione civile e commerciale (D.Lgs 28/2010) ha delineato uno scenario completamente rinnovato. La conciliazione (o mediazione come attualmente definita) è stata individuata dal legislatore come strumento privilegiato al fine di realizzare lo scopo deflativo del carico della giustizia ordinaria che rappresenta la finalità principale di tutta la riforma del processo civile in atto. Lo dimostra chiaramente l'aver introdotto, a partire dal marzo 2011, l'obbligatorietà del tentativo di mediazione, che diventa quindi condizione di procedibilità per potere adire le vie giudiziali, per un vastissimo ambito di materie. La previsione dell'obbligatorietà del tentativo di mediazione, assieme ad un articolato sistema di incentivi, anche di natura fiscale, servirà indubbiamente a dare una forte accelerazione all'attività conciliativa. A livello nazionale, sono state elaborate previsioni che parlano di circa un milione di cause all'anno che andranno a confluire nelle sale di conciliazione.

Questo rinnovato scenario normativo impone agli organismi già accreditati, come appunto quello costituito dalla Camera di Commercio di Teramo, attualmente iscritto al n. 67 del Registro degli organismi di conciliazione tenuto dal Ministero di Giustizia, di avviare un'attenta analisi del contesto organizzativo attuale, partendo proprio dalle vigenti regole di funzionamento dell'organismo deputato al coordinamento del servizio. Lo scopo principale è evidentemente quello di garantire una gestione particolarmente snella, efficace ed efficiente dell'attività conciliativa che renda l'organismo competitivo e professionalmente qualificato.

Altro importante elemento di innovazione, destinato a modificare in modo radicale l'organizzazione delle P.A., è rappresentato dal nuovo *Codice dell'Amministrazione Digitale*, approvato dal Consiglio dei



Ministri con decreto legislativo n. 235/2010 e pubblicato sulla G. U. del 10 gennaio 2011, che modifica in modo significativo il primo Codice risalente al 2005.

In particolare, il nuovo CAD introduce misure premiali e sanzionatorie rispetto all'attuazione degli obblighi di "innovazione" per le amministrazioni, con la possibilità di quantificare e riutilizzare i risparmi ottenuti grazie alle tecnologie digitali (principio di effettività). Il nuovo provvedimento, unito a alla cosiddetta Riforma Brunetta (d.lgs 150/09), potrebbe portare una crescita del PIL del 17% in 20 anni. Entro i prossimi 3 anni (in coerenza quindi con il Piano e-Gov 2012) la nuova PA sarà dunque completamente digitale e sburocratizzata. Queste le tappe del processo:

- entro 3 mesi le pubbliche amministrazioni utilizzeranno soltanto la Posta Elettronica Certificata (PEC) per tutte le comunicazioni che richiedono una ricevuta di consegna ai soggetti che hanno preventivamente dichiarato il proprio indirizzo;
- entro 4 mesi le amministrazioni individueranno un unico ufficio responsabile dell'attività ICT;
- entro 6 mesi le pubbliche amministrazioni centrali pubblicheranno i bandi di concorso sui propri siti istituzionali;
- entro 12 mesi saranno emanate le regole tecniche che consentiranno di dare piena validità alle copie cartacee e soprattutto a quelle digitali dei documenti informatici, dando così piena effettività al processo di dematerializzazione dei documenti della PA. Le pubbliche amministrazioni non potranno richiedere l'uso di moduli e formulari che non siano stati pubblicati sui propri siti istituzionali. Il cittadino fornirà una sola volta i propri dati alla Pubblica Amministrazione: sarà onere delle amministrazioni in possesso di tali dati assicurare, tramite convenzioni, l'accessibilità delle informazioni alle altre amministrazioni richiedenti;
- entro 15 mesi le pubbliche amministrazioni predisporranno appositi piani di emergenza idonei ad assicurare, in caso di eventi disastrosi, la continuità delle operazioni indispensabili a fornire servizi e il ritorno alla normale operatività.

La nuova normativa non trova impreparata la Camera di Commercio di Teramo, che ormai da anni è impegnata in uno sforzo intenso e continuo nell'attuazione delle prescrizioni in materia di amministrazione pubblica digitale. Infatti dal 2008 è stato avviato il processo di dematerializzazione dei flussi documentali interni, con l'introduzione della scrivania virtuale, si è provveduto all'integrazione della PEC e del fax con il sistema di protocollo informatico, sono stati avviati processi di lavoro interamente in ambiente digitale per tutti gli atti provvedimenti di budget, di gestione delle fatture e delle determinazioni. Nel 2011 il lavoro sarà completato con la digitalizzazione dei processi di lavoro concernenti le delibere di Giunta e di Consiglio e dei provvedimenti di urgenza del Presidente.

Occorre inoltre precisare che il nuovo CAD, nel riformulare l'art.12, ha previsto che l'attuazione del decreto deve essere inserita nel piano della performance ed è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione organizzativa ed individuale dei Dirigenti.



## **Le relazioni istituzionali della Camera**

L'analisi è finalizzata a rappresentare lo scenario istituzionale in cui la Camera di Commercio si trova ad operare al momento in previsione, per accrescere l'efficacia degli interventi, diventa fondamentale analizzare le priorità e le strategie perseguite da ciascuno di questi attori e dai sistemi nel loro insieme, al fine di individuare e valorizzare tutte le possibili sinergie.

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale, è un nodo in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Agenzie di sistema condividendone missione, visione e strategie di sistema. Nell'ambito del sistema camerale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Provincia, Comuni, Comunità Montane, associazioni di categoria, associazioni sindacali, sistema locale della formazione.

Particolare attenzione deve essere dedicata ai seguenti punti:

Politiche del sistema camerale, linee di indirizzo strategiche fissate dall'Unioncamere nazionale;

Politiche regionali di sviluppo;

Programma dell'unione regionale, analisi delle linee di intervento previste, valutazione delle possibili sinergie di azione;

Possibili sinergie con gli stakeholder.

Il ruolo delle Camere di Commercio nel governo del territorio è stato rafforzato dalla recente riforma, che attribuisce agli enti camerali pari dignità rispetto alle altre istituzioni e trasforma in competenze fissate dalla legge quelle che finora erano attività o progetti che rientravano in una competenza più generale, che spesso trovavano ostacoli o resistenze in altri enti pubblici, con il rischio di sovrapposizioni, perdita di efficacia delle azioni e confusione nelle stesse imprese.

Le Camere di Commercio costituiscono un motore di sviluppo ed una macchina efficiente, a servizio del territorio e di tutti i portatori di interesse di riferimento, aperte alla collaborazione ed all'innovazione.

Gli Enti camerali esercitano una molteplicità di funzioni strategiche per il benessere socio-economico delle comunità territoriali di competenza, e per svolgere appieno queste funzioni, la Camera deve essere ben radicata sul territorio ed esprimersi mediante la capacità dei propri organi politici di dialogare con i portatori di interesse e di indirizzare le risorse a favore del sistema economico locale.

La Camera di Commercio di Teramo, forte dell'autonomia funzionale affermata per legge, si presenta come l'istituzione di riferimento per intercettare le esigenze e le opportunità che discendono dai cambiamenti nello scenario competitivo mondiale e per rafforzare il dialogo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali, imprenditoriali e professionali che in qualche modo interferiscono sullo sviluppo economico del territorio.

Oggi non sono più ammissibili iniziative scollegate di singoli enti od organismi riferite ad ambiti territoriali troppo ristretti: è assolutamente necessario un coordinamento effettivo e permanente, nell'individuazione delle strategie di sviluppo, nella realizzazione degli interventi, nella destinazione delle risorse, sempre più scarse.



Su tali tematiche la Camera di Commercio di Teramo può e vuole svolgere un ruolo di primo piano, esercitando un ruolo di attore protagonista nei tavoli dove si definiscono le politiche economiche territoriali e nei gruppi di lavoro che progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema economico locale e trovare soluzioni per uscire dalla crisi. In sostanza l'ente camerale intende consolidare nel prossimo quinquennio il proprio ruolo di qualificato e riconosciuto punto di riferimento nella realtà provinciale, caratterizzandosi come laboratorio di riflessione e di analisi del modello di sviluppo economico locale e come luogo di elaborazione di percorsi progettuali ed operativi, interpretando in maniera innovativa la funzione di sussidiarietà nei confronti del sistema associativo.

Per svolgere compiutamente tale ruolo la Camera di Commercio di Teramo dovrà stimolare la cooperazione tra gli attori, sviluppando una accorta strategia di alleanze con le associazioni imprenditoriali e le istituzioni territoriali, in primis Provincia di Teramo e Regione Abruzzo, con i quali condividere una comune strategia per il sostegno al sistema delle imprese.

Inoltre, dovranno essere consolidate le forme di collaborazione con le altre autonomie funzionali (Università, Fondazione, ecc.) finalizzate a realizzare percorsi innovativi di affermazione di una moderna cultura d'impresa.

Con i principali comuni del territorio, a partire dal capoluogo, la Camera intende collaborare per progetti di marketing e di sviluppo di ampio respiro, senza lasciare spazio a contributi economici per iniziative di basso spessore e senza una portata innovativa di prospettiva, che non producono reali e duraturi ritorni sul territorio.

Inoltre, particolare attenzione dovrà essere prestata a sviluppare forme di collaborazione con i soggetti istituzionali ed imprenditoriali che operano nelle aree interne della provincia, con la finalità di individuare un nuovo modello relazione tra i vari territori in grado di invertire la dinamica di crescente marginalizzazione delle aree montane.

L'ente camerale ha sviluppato una rete di rapporti con gli altri soggetti del sistema camerale regionale, attivando forme di collaborazione in progetti ed iniziative, che dovranno essere ulteriormente rafforzati nei prossimi anni.

Particolarmente interessanti sono le relazioni attive nel campo della valorizzazione dei prodotti e delle imprese con il Centro Regionale per il Commercio Interno di Chieti e del Centro Regionale per il Commercio Estero di Pescara. Nel corso degli ultimi anni la partecipazione di imprese teramane agli eventi di promozione organizzati in collaborazione con i suddetti centri è cresciuta di molto, in virtù di una maggiore collaborazione e condivisione delle fasi di programmazione delle attività e di sensibilizzazione delle pmi locali.

Altrettanto importante è la partecipazione dell'Ente alle attività realizzate dalla Unione Regionale delle Camere di Commercio d'Abruzzo, principalmente per ciò che concerne i temi dell'innovazione e del trasferimento tecnologico (sviluppo della Borsa Regionale dell'innovazione BIRTT), delle infrastrutture (realizzazione del portale TRAIL), le attività di orientamento al lavoro ed allo sviluppo di nuova imprenditorialità.

Altro fondamentale campo di azione che vede la Camera di Commercio di Teramo relazionarsi operativamente con un altro soggetto del sistema camerale abruzzese, il CRESA, è quello dell'analisi economica e del monitoraggio dei mercati. La conoscenza delle dinamiche dell'economia è un presupposto fondamentale per programmare interventi di sostegno al sistema economico locale e per orientare le scelte dei decisori pubblici e privati.

## ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

### La struttura organizzativa della Camera

Tale analisi consente di valutare la prospettiva interna focalizzando l'attenzione su:

a) analisi delle principali funzioni e servizi camerale da effettuarsi sulla base di una verifica del loro stato in termini di :

innovatività, funzioni e servizi che richiedono interventi radicali di riorganizzazione;

potenziamento, funzioni e servizi in cui si è proceduto in passato con gli interventi di innovazione, che sarebbe opportuno consolidare per poterli valorizzare;

consolidamento, funzioni e servizi che non necessitano di particolari interventi e che sono adeguati rispetto alle esigenze della Camera

b) Analisi della struttura organizzativa e, in particolare, la ripartizione delle responsabilità tra dirigenti a livello di delega ed autonomia decisionale, le responsabilità sui procedimenti principali ecc

In merito al primo punto occorre ricordare che, nel corso degli anni, l'Ente è stato sempre attento a garantire un'organizzazione degli uffici che consentisse il corretto e funzionale espletamento dei compiti affidati alle Camere di Commercio. Nonostante le limitazioni alle assunzioni imposte dalla normativa vigente, l'Ente è stato in grado di riconvertire il personale a disposizione. Allo scopo è risultato funzionale il processo di dematerializzazione dei flussi documentali e l'avvio della gestione in modalità informatica dei processi di lavoro. Tali iniziative, oltre alla razionalizzazione dei costi, consentono la riduzione dei tempi di lavoro ed il conseguente recupero di unità lavorative per lo svolgimento di attività a favore delle imprese.

Nel corso del prossimo triennio, occorrerà consolidare il processo di dematerializzazione dei flussi documentali per quanto riguarda l'ufficio protocollo, mentre occorrerà proseguire la digitalizzazione dei processi interni avviata nel 2010 solo per quanto attiene la gestione del budget e delle relative prenotazioni di spesa.

Le nuove normative imporranno invece, la radicale riorganizzazione dell'ufficio conciliazione che, nonostante l'incremento di unità assegnate, potrà far rilevare dei carichi di lavoro superiori alle attuali aspettative.

Relativamente al *secondo punto* si precisa che la struttura organizzativa dell'Ente è articolata in tre aree dirigenziali (amministrativo anagrafica, promozionale ed economico finanziaria) ed in sei posizioni organizzative, di cui, tre alle dirette dipendenze del Segretario Generale. L'attuale organigramma, modificato per ultimo dalla Giunta camerale, non prevede più, all'interno delle posizioni, l'ulteriore articolazione funzionale in Uffici. In questo modo è stato possibile eliminare la situazione di frammentazione e di ripartizione rigida delle competenze e delle attività rendendo la gestione delle risorse umane più flessibile e meno dispendiosa dal punto di vista economico.

Rispetto al numero complessivo di unità di personale in servizio, si rileva che circa il 41 % del personale svolge la propria attività in uffici interni o di supporto. Permane, pertanto, l'obiettivo prioritario di rivedere l'assetto organizzativo al fine di migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi e razionalizzare le risorse umane, anche alla luce dei limiti imposti al turn over dalle recenti leggi finanziarie. Occorre comunque precisare che alcune delle unità ricomprese nella predetta percentuale svolgono anche attività dirette alle imprese ( gestione partecipazioni, URP ed eurospostello)

Rispetto alle aree dirigenziali, si ricorda che quella amministrativo – anagrafica è alle dirette dipendenze del Segretario Generale , mentre l'area Promozionale e l'Area Economico Finanziaria sono assegnate



agli altri due Dirigenti. Inoltre, il Dirigente dell'Area Economico Finanziaria è in staff al Segretario Generale. Rispetto alle aree di competenza, ogni Dirigente gestisce il budget assegnato mentre la gestione di tutto il personale è riservata al Segretario Generale. A completamento dell'analisi si rappresenta l'organigramma dell'Ente

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>		
<b>SERVIZI ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEL SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>AREA 1 - PROMOZIONE STUDIO DELL'ECONOMIA E SERVIZI ALLE IMPRESE</b>	<b>AREA 2 - ECONOMICO - FINANZIARIA IN POSIZIONE DI STAFF AL SEGRETARIO GENERALE</b>
Ufficio segreteria di Presidenza e direzione URP e comunicazione istituzionale, EUROSPORTELLLO	Servizio promozione	Servizio Provveditorato, servizi informatici e servizi ausiliari
Servizio AA GG e del personale	Servizio regolazione del mercato e tutela del consumatore	Servizio controllo di gestione, bilancio e programmazione
Servizio Contabilità e tributi		

### **Le infrastrutture e le risorse tecnologiche**

Tale analisi consente di valutare le metodologie e gli strumenti di governo di cui si è dotata la Camera di Commercio. L'attenzione è in particolare rivolta a:

**Funzionamento interno della Camera:** indica i sistemi adottati a supporto del funzionamento dell'Ente e gli eventuali bisogni

**Sistemi di supporto ai servizi ai clienti** che ne denotano il livello di automazione

**Dotazioni ICT** al fine di rappresentare il livello di adeguatezza dell'infrastruttura sistemica e di rete della Camera delle postazioni di lavoro e di riunione ecc

In particolare,

**Servizi di multicanilità:** si tratta di individuare le modalità con cui la Camera offre i propri servizi e opera attività di comunicazione ( ad esempio grado di evoluzione del sito internet, firma digitale ecc).

Nel caso della Camera di Commercio di Teramo si rileva quanto segue:

**SISTEMI DI SUPPORTO A SERVIZIO DELL'UTENZA:** il livello di automazione della PA non può essere fine a se stesso, ma deve integrarsi in un più ampio contesto che ha come obiettivo finale l'allargamento dell'offerta all'utenza della gamma di servizi istituzionalmente demandati all'ente stesso. Per essere una "buona" PA pertanto, occorre non solo fornire all'utenza i servizi normativamente previsti, ma impegnarsi a capire i bisogni di chi utilizzerà poi tali servizi ed eventualmente fornirli là dove l'utente si aspetta di trovarli. Particolare importanza in tal senso ha avuto il processo di delocalizzazione dell'offerta dei servizi camerali "tradizionali" quali servizi certificativi, servizi commercio estero e quant'altro. In tale ottica la Camera di Commercio di Teramo ha portato avanti nel corso degli anni i seguenti progetti:

**Sedi periferiche:** la Camera ha provveduto all'apertura di n° 2 sedi periferiche, a Mosciano S. Angelo ed Alba Adriatica, dove l'utenza può ottenere la totalità dei servizi offerti dalla sede centrale,

**Telemaco:** Da anni la Camera offre all'utenza la possibilità di usufruire di alcune tipologie di servizi (certificazione, elenchi, etc.) direttamente dalla propria postazione senza necessità di raggiungere le sedi camerali;





**DOTAZIONI ICT:** Con ICT si intende la convergenza di informatica e telematica per nuovi modi di trasmettere l'informazione e, nel caso specifico della PA, dei servizi. Le tecnologie dell'informazione comprendono pertanto le reti, l'architettura aperta (client server), la multimedialità. Appare evidente pertanto, ed anche universalmente riconosciuto, che il livello di informatizzazione e, più in generale, della dotazione ICT all'interno di un Ente, assume un impatto significativo sulle performance aziendali ed in particolare, in termini di efficienza organizzativa e produttività. Il processo di adozione di nuovi standard di lavoro, che ha trovato le sue basi nell'informatizzazione delle procedure ha seguito il proprio iter con l'adozione di tecnologie legate al protocollo IP (accesso ad internet e realizzazione di reti intranet), con un trend attuale che conferma un generale rallentamento dovuto, almeno per quanto riguarda la PA, all'ambito della sicurezza informatica. Comunque PC ed Internet vengono ormai utilizzati dalla quasi totalità delle aziende, che poi rappresentano la "grande utenza" degli enti camerali pertanto, in quella direzione devono convergere gli obiettivi di una PA innovativa, dinamica ed attenta all'esigenze dell'utenza.

In tale ottica la Camera di Teramo ha sviluppato ed ha in fase di realizzazione diversi progetti che possono essere così sintetizzati:

*Intranet camerale:* è stata sviluppata una rete interna, inaccessibile ad un utente esterno se non autorizzato, realizzata utilizzando protocolli della famiglia TCP/IP, che permette di collegare tra loro i vari uffici interni anche le di sedi periferiche;

*Lan:* è stata sviluppata una rete Lan camerale fra diversi PC. Consente all'occorrenza uno scambio diretto di dati in formato elettronico ad alta velocità fra più di due stazioni di lavoro;

*Videoconferenza:* è stato adottato un sistema di videoconferenza che permette a più partecipanti, che si trovano in luoghi fisicamente lontani, di effettuare riunioni in tempo reale utilizzando tecnologie che spaziano dalla telefonia ad Internet;

*Spam:* è un termine usato per indicare un messaggio e-mail non richiesto dall'utente. E' uno dei fenomeni più fastidiosi di internet che, puntando sulla gratuità della posta elettronica, invia messaggi a migliaia di indirizzi. Il sistema di posta elettronica camerale è fornito di uno "sbarramento" per tale fenomeno;

*Mailing list:* è una lista di utenti interessati allo scambio di informazioni, che utilizzano la posta elettronica. Ogni messaggio spedito alla lista viene distribuito automaticamente a tutti gli utenti che ne fanno parte. La Camera ha attivato dei "gruppi" di cui fanno parte gli uffici dello stesso servizio che condividono l'informazione;

*Wirless:* indica una "linea locale senza fili". Consiste nell'impiego di tecnologie radio per il collegamento alla rete fissa del terminale dell'utente. Nel progetto di rifacimento cablaggio, che verrà avviato nel corso dell'anno 2011, sono state previste zone "wirless", principalmente in spazi quali le sale conferenze che hanno esigenza di collegamenti simultanei;

*VPN:* rete per trasferimento dati che instaura collegamenti punto-punto con caratteristiche di riservatezza e protezione dei flussi trasportati. La Camera ha in fase di studio un progetto per una rete VPN con Infocamere che consentirà il trasferimento degli archivi ed un notevole abbattimento di costi sulla dotazione hardware;

*VOIP:* applicazione che permette il trasporto temporaneo di voce ed informazioni: offre la possibilità di effettuare telefonate attraverso internet o altre reti basate su protocollo IP. Nel progetto di sostituzione della centrale telefonica, che come già detto sarà avviato e concluso nel corso dell'anno 2011, è prevista l'adozione di un centralino che utilizza tale tecnologia.

**SERVIZI DI MULTICANALITA':** Nell'ambito del processo di digitalizzazione che sta trasformando la P.A., tenuto conto della quantità/qualità dei servizi da erogare e dell'eterogeneità dell'utenza a cui gli stessi sono rivolti, assume particolare importanza la modalità adottata dalla stessa PA per veicolare le informazioni. Una risposta immediata e dinamica è fornita dalla multicanalità. La multicanalità quindi è



intesa come uso combinato di molteplici canali per relazionarsi con l'utenza, dialogare ed offrire servizi: non deve essere intesa però unicamente come l'utilizzo di diversi canali ma parte di una strategia basata sulla possibilità di usare e combinare canali e strumenti, finalizzata ad offrire servizi in modo innovativo, fruibili ovunque, facilmente ed in tempo reale.

In tale contesto la Camera ha sviluppato ed ha in fase di realizzazione diversi progetti che possono essere così sintetizzati:

Sito internet: all'indirizzo [www.te.camcom.it](http://www.te.camcom.it) è sviluppato il sito internet dell'Ente, costantemente aggiornato sia sotto l'aspetto normativo (è presente l'albo camerale on-line) che sotto quello comunicativo (possibilità di registrarsi gratuitamente ad una newsletter che permette di ricevere periodicamente una e-mail con le novità riguardanti i servizi offerti dalla Camera);

Posta elettronica certificata: la Camera si è dotata di una casella di posta elettronica certificata ([cciaa.teramo@te.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.teramo@te.legalmail.camcom.it)) che permette all'utenza di dialogare con l'Ente abolendo il cartaceo mantenendo lo stesso valore legale di una nota inviata con raccomandata RR;

VOIP: la Camera è in fase di passaggio (i lavori verranno eseguiti nel corso dell'anno 2011) dalla tecnologia telefonica tradizionale ad una tecnologia digitale che utilizzando una centrale Voip ridurrà sensibilmente i tempi sviluppando il traffico su rete internet e contemporaneamente, una volta a regime (sia nell'ambito PA che Utenza) consentirà un notevole abbattimento dei costi;

Firma digitale: gli enti camerali sono stati i precursori, nell'ambito della PA, di tale tipologia di servizio che oggi, grazie anche alla proliferazione normativa nello specifico campo, ha reso indispensabile tale supporto per chi vuole fare impresa. La Camera ha istituito n° 3 "Uffici di registrazione", uno per ogni sede camerale, che hanno il compito di rilasciare all'utenza i dispositivi necessari all'apposizione della firma digitale.

### **Le risorse umane**

Il presente paragrafo propone l'analisi delle RISORSE UMANE impiegate a livello complessivo e di singole aree funzionali nonché degli eventuali fabbisogni aggiuntivi con aggiornamento del previsto piano pluriennale. L'attuale dotazione organica prevede n.66 unità di cui, n.63 dipendenti e n.3 Dirigenti compreso il Segretario Generale .

Nell'arco del triennio precedente (2008/2010) si sono resi vacanti n. 1 posto di categoria A, n. 1 posto di categoria B, n. 1 posto di categoria C e n. 2 di categoria D.

Di contro nel periodo di riferimento sono state effettuate n. 2 assunzioni, tramite procedura concorsuale, di dipendenti di categoria C di cui, una con decorrenza dicembre 2008 ed una con decorrenza 1 gennaio 2011.

Inoltre, nel prossimo triennio n. 1 dipendente di categoria D, n. 2 di categoria B e n. 2 di categoria C maturano i requisiti per il pensionamento e, quindi, potrebbero presentare domanda volontaria di dimissioni.

Pertanto, alla data odierna (31.1.2011), risultano vacanti in pianta organica, come riformulata per ultimo, n. 11 posti: n. 4 di categoria D (di cui uno a suo tempo coperto da un dipendente a cui è stato affidato un incarico dirigenziale a tempo determinato), n. 3 di categoria C, n. 3 di categoria B e n. 1 di categoria A, come riportato nello schema seguente:

Categoria	Dotazione attuale	Posti occupati al 31.1.2011	Assunzioni 2011/2013	Pensionamenti 2011/2013	Posti occupati al 31.12.2013	Carenze al 31.12.2013 (previsione)
Segretario Generale	1	1			1	-
Dirigenziale	2	2*			2	-
D	14	9**		1	8	6
C	25	22	1	2	21	4
B	20	17		2	15	5
A	4	3			3	1
<b>TOTALE</b>	<b>66</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>16</b>

Le unità presenti in servizio sono così ripartite tra le aree:

<b>DOTAZIONE ORGANICA</b>		<b>AREA DEL SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>AREA PROMOZIONALE</b>	<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>
<b>Categoria</b>	<b>Posti occupati</b>			
Dirigenti	3	1	1	1*
D	9	5	3**	1
C	22	9	10	3
B	17	9	2	6
A	3	=	=	3
<b>Totale</b>	<b>54</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>14</b>

n. 1 unità a tempo determinato.

\*\* n. 1 unità è in part time al 50%.

Il totale delle risorse umane adibite ad attività interne o di supporto (Personale, Protocollo, Contabilità, Bilancio e controllo di gestione, Provveditorato) è di 23 unità che rappresenta circa il 41% del totale del personale in servizio.

A seguito della modifica apportata dal D. Lgs. n. 150/2009 (Decreto Brunetta) all'articolo 6, comma 4 bis, del D. Lgs. 165/2001, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle PP. AA.*, gli aggiornamenti al presente Documento di programmazione devono essere "...elaborati su proposta dei competenti dirigenti che individuano i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali cui sono preposti".

Dalle comunicazioni dei Dirigenti e del Segretario Generale è emersa la necessità di procedere al reclutamento di n.3 unità di categoria "C" e di n.1 unità di categoria "D". Rispetto a tali esigenze, con decorrenza 1.1.2011, si è proceduto all'assunzione di n.1 unità di categoria "C" attingendo dalla

graduatoria dell'ultimo concorso pubblico espletato nel 2008 e dopo esperimento, con esito negativo, della prescritta procedura di mobilità Inoltre, tenuto conto delle nuove competenze attribuite alla CCIAA ( SUAP, Conciliazione obbligatoria ecc) e dei pensionamenti intervenuti nel 2010, in sede di predisposizione della relazione previsionale e programmatica per l'anno 2011, era stata prevista l'assunzione di una unità categoria "C". Oltre alle esigenze sopra rappresentate, permane la necessità di procedere, previa eventuale modifica della dotazione organica, al reclutamento di un dirigente a tempo indeterminato dell'Area Economico – Finanziaria.

- 1.
- 3.
- 5.

Tali esigenze tuttavia, dovranno confrontarsi con le effettive possibilità assunzionali, previste da norme nazionali. Occorre precisare, infatti, che permangono vincoli in materia di assunzione a tempo indeterminato posti dalle ultime leggi finanziarie, vincoli che sono stati riproposti e resi ancora più stringenti anche nella legge finanziaria per l'anno 2010 (Articolo 2, comma 22, della Legge 191/2009 che rinvia all'articolo 3, comma 116, della Legge 244/2007, legge finanziaria per l'anno 2008); nello stesso modo tali vincoli incidono anche sugli spazi di praticabilità per attuare eventuali riserve al personale interno o procedure di mobilità da enti che non hanno vincoli assunzionali.

Allo stato la Camera di Teramo, in considerazione dell'indice generale di equilibrio economico finanziario pari a 36,52%, potrebbe procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 35% di quella relativa alle cessazioni avvenute nell'anno precedente. Su tale limite è intervenuto recentemente il D. L. n. 78/2010 che all'articolo 9, comma 11, consente di recuperare le frazioni di spesa anche degli anni pregressi non utilizzate perché non davano luogo ad unità piene.

Per ciò che concerne la formazione la stessa Manovra finanziaria, per il predetto triennio, obbliga le P. A. alla riduzione del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009 in materia, appunto, di formazione. Per tale ragione, nonostante le crescenti esigenze di maggiore professionalità del personale in servizio, il programma per la formazione sarà ridotto e rivolto alle priorità in materia di nuovo CAD e di mediazione civile e commerciale.

A completamento del presente paragrafo si riportano le schede relative all'analisi quali- quantitativa del personale redatte secondo lo schema previsto dalla Delibera Civit.112/2010:

*Analisi carattere qualitativi – quantitativi*

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Età media del personale ( anni)	48,94
Età media dei dirigenti (anni)	47

Tasso di crescita unità di personale (2008/2010)	-6,89
% dipendenti in possesso di laurea	27,77%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendenti)	9
Turnover del personale	1/5
Costi di formazione/spese personale (anno 2010)	0,80 ( anno 2009)

*Analisi benessere organizzativo*

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
Tasso di assenze	Anno 2009 = 5,8 Anno 2010 = 9,8
Tasso di dimissioni premature	40% ( rispetto al totale dei dimissionari )
Tasso di richieste trasferimenti	0
Tasso di infortuni	0
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 21.346,13( anno 2009); € 23.118,75 ( anno 2010)
% di personale assunto a tempo indeterminato	98,15

*Analisi di genere*

<b>Indicatori</b>	<b>Valore</b>
% di dirigenti donne	33%
% donne rispetto al totale del personale	41,5%
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	Dir. € 40.129,98 Dip. € 21.137,70
% personale donna assunto a tempo indeterminato	39,6%
Età media del personale femminile ( distinto per personale dirigente e non)	Dirigenti=41 Altri dipendenti= 46,36
% di personale donna laureato rispetto al totale di personale femminile	36,36
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	8,18

### Le risorse finanziarie

In tale paragrafo si riporta un'analisi sintetica dei dati di bilancio con cui si mira a far comprendere le componenti principali del bilancio camerale. L'analisi di bilancio ha importanza sia come strumento consuntivo sia come strumento prospettico per la conoscenza della gestione. Essa consente infatti di conoscere la gestione passata, focalizzata generalmente, sull'ultimo triennio e fornisce informazioni sull'andamento economico della gestione. I documenti esaminati sono:

- il Conto economico;
- lo Stato Patrimoniale.

In particolare, l'analisi di bilancio ha l'obiettivo di presentare all'Organo politico una base per la previsione delle risorse disponibili per la realizzazione dei programmi nel prossimo triennio.

Così come indicato nelle linee fornite da Unioncamere, tale analisi, può essere supportata attraverso la presentazione di un quadro:

- dei *proventi correnti*, articolati in istituzionali e commerciali, del loro trend nell'ultimo triennio e delle previsioni prudenziali per il futuro triennio;
- degli *oneri correnti*, distinti in costi del personale, costi di funzionamento, costi di promozione, del loro trend nell'ultimo triennio e delle previsioni, caute ed equilibrate per il futuro triennio;
- degli *investimenti* distinti in strumentali all'erogazione di servizi alle imprese (automazione, ristrutturazione sedi camerali, arredi) e in strategici (partecipazioni societarie, acquisto immobili) e per questi ultimi una valutazione del loro andamento.

I dati rappresentati in tale sezione sono ripresi dal documento di programmazione pluriennale approvato dal Consiglio il 19 luglio u.s. per il periodo 2010/2015, con l'unica precisazione che, per l'anno 2010, saranno riportati i dati di pre-consuntivo indicati in sede di approvazione del preventivo economico 2011.

- a) Analisi storica dell'andamento degli oneri e dei proventi della gestione corrente e degli investimenti

Così come riportato nella relazione pluriennale, l'analisi storica è effettuata sul periodo 2007/2010 ed è così rappresentata:

#### PROVENTI GESTIONE CORRENTE

Nel periodo 2007/2010, relativamente ai proventi della gestione corrente, sono stati rilevati i seguenti valori:

DESCRIZIONE	2007	2008	2009	2010 (importi stimati)
Diritto Annuale	7.242.820,76	6.234.661,43	6.362.452,84	6.186.511,25
Diritti di segreteria	1.419.445,60	1.446.214,76	1.422.342,53	1.371.900,00
Contributi per rigidità	258.735,73	218.000,00	218.000,00	218.000,00
Contributi per progetti	85.143,22	68.319,54	94.069,81	599.669,25
Proventi da gestione di servizi	76.019,77	79.149,61	116.021,66	105.963,57
Altri proventi	339.659,87	185.442,77	176.514,20	72.900,00
Variazione delle rimanenze	48.822,45	687,61	5.363,63	2.294,62
<b>TOTALE PROVENTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<u>9.470.647,40</u>	<u>8.232.475,72</u>	<u>8.394.764,67</u>	<u>8.557.238,69</u>

Nel corso del periodo esaminato, fatta eccezione per l'anno 2007 in cui si è proceduto all'emissione dei ruoli per tre annualità ed alla conseguente rilevazione delle sanzioni e degli interessi, l'importo dei proventi della gestione corrente, per il triennio 2008/2010, fa rilevare un andamento crescente.

In aggiunta, dal 2008, sono stati introdotti i nuovi principi contabili che hanno apportato importanti modifiche soprattutto in relazione alle logiche di rilevazione del provento da diritto annuale pertanto, il periodo di riferimento per la stima delle previsioni per l'anno 2011 e successivi, è il biennio 2008/2009 ed il pre- consuntivo previsto per l'anno 2010.

Occorre inoltre precisare che, l'importo del diritto annuale relativo all'anno 2009, non è stato ancora definitivamente accertato perché manca la comunicazione definitiva, da parte di Infocamere, dei fatturati dichiarati dalle imprese per l'anno 2008 su cui andava calcolato il diritto annuale dovuto. Inoltre, nell'anno 2010, l'Ente, oltre al contributo per rigidità di bilancio, ha ottenuto, da parte del fondo perequativo e del fondo di solidarietà rispettivamente, finanziamenti per l'integrazione del fondo rischi e per la rivitalizzazione delle imprese ricomprese nei Comuni di Pietracamela e di Castelli a seguito del terremoto del 6 aprile 2009. Sulla base di tali prime considerazioni, i proventi stimati per il triennio 2011/2013 sono mediamente inferiori ad € 8.000.000,00

#### ONERI GESTIONE CORRENTE

Descrizione	2007	2008	2009	2010
Personale	2.725.751,77	2.837.608,73	2.955.028,70	2.516.606,83
Funzionamento	2.154.120,36	1.940.995,70	1.965.431,25	2.355.063,64
Iniziative promozionali	1.432.194,17	1.075.128,32	1.099.091,77	1.643.622,00
Ammortamenti ed accantonamenti	2.763.497,19	1.519.278,12	2.278.017,52	1.837.264,17
<b>TOTALE ONERI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<u>9.075.563,49</u>	<u>7.373.010,87</u>	<u>8.297.569,24</u>	<u>8.352.556,64</u>

L'ammontare degli oneri della gestione corrente assume un valore medio, relativamente agli anni esaminati nel prospetto sopra riportato, di circa € 8.274.675,06.

Rispetto agli oneri della gestione corrente occorre rilevare quanto segue:

- nel corso dell'anno 2010, nel rispetto del piano dei conti allegato alla circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n.3612/C del 2007, l'Ente ha proceduto alla rilevazione nel mastro "Oneri di funzionamento" di alcune voci prima ricomprese nel mastro "Competenze al personale".
- gli oneri per il personale hanno subito variazioni dovute essenzialmente ai rinnovi contrattuali ed all'assunzione di una unità di personale di categoria "C" nell'anno 2008.
- gli oneri di funzionamento, ad eccezione delle variazioni in aumento intervenute nel 2010 per effetto dell'iscrizione in tale categoria delle voci di cui al punto 1), in generale, hanno fatto rilevare un importante decremento dovuto, essenzialmente, alla misure di razionalizzazione delle spese di gestione attuate dall'Ente;
- gli oneri per interventi promozionali fanno rilevare un importante incremento nell'anno 2010. Il costo complessivo ammonta infatti, ad € 1.643.622,22 di cui, € 1.310.000,00, destinato alla

realizzazione di interventi propri dell'Ente ed € 333.622,22 alla realizzazione di interventi finanziati dal fondo di solidarietà.

- gli oneri per ammortamenti ed accantonamenti nel 2010, farebbero rilevare un evidente decremento rispetto al 2009. In quest'ultimo periodo infatti si è proceduto alla rilevazione della quota di svalutazione straordinaria della società SAGA spa.

#### INVESTIMENTI

INVESTIMENTI	2007	2008	2009	2010 (stimati)
Immobiliari	78.326,11			52.666,00
Immobilizzazioni Tecniche	94.068,61	49.002,85	19.879,51	29.030,76
Partecipazioni	304.543,26	6.365,06	88.713,79	14.000,00
<b>TOTALI</b>	<b>476.937,98</b>	<b>54.365,91</b>	<b>108.593,30</b>	<b>95.696,76</b>

Come si evince dal prospetto, nel quadriennio 2007/2010, l'Ente ha proceduto all'acquisizione di immobilizzazioni tecniche ed alla sottoscrizione di ulteriori partecipazioni inoltre, in sede di pre-consuntivo è stato previsto l'avvio dei lavori di rifacimento del cablaggio e la sostituzione del centralino per presunti euro 52.666,00.

In relazione alla voce partecipazioni, si rileva che, gli investimenti più importanti sono stati effettuati negli anni 2007 e 2009 e riguardano rispettivamente, la sottoscrizione dell'aumento di capitale sociale della SAGA spa e della Tecno Holding spa.

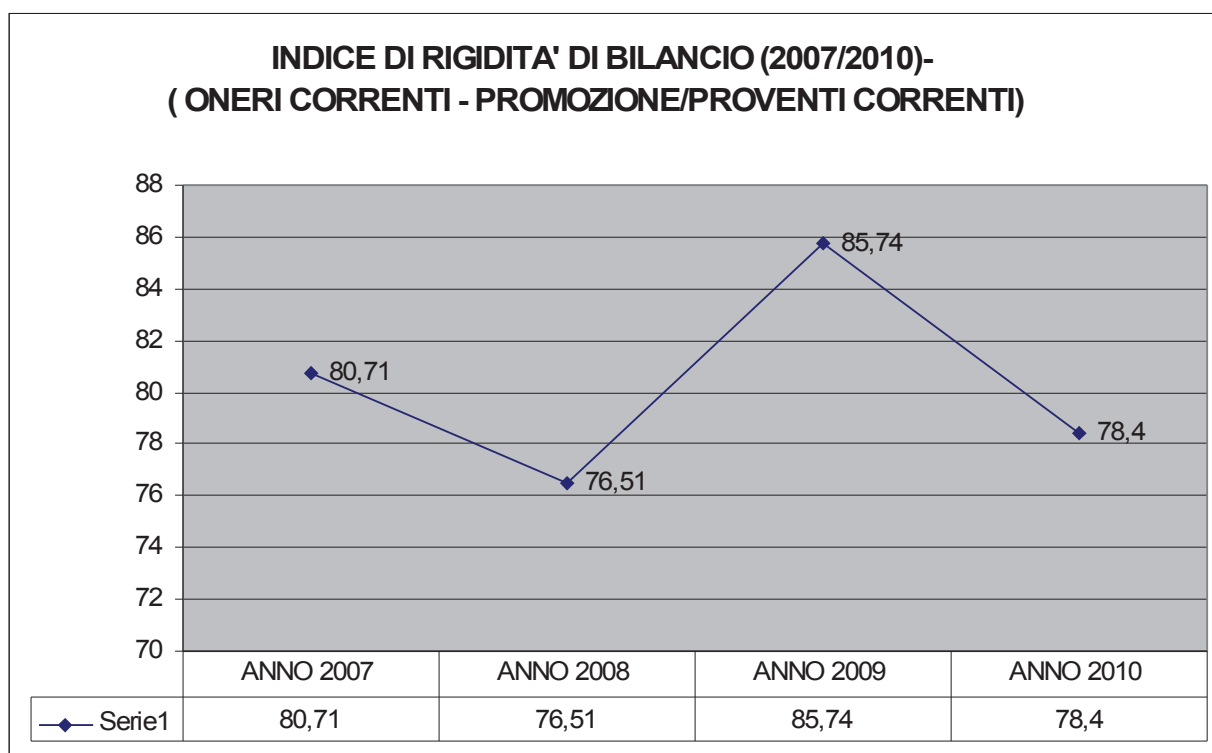
Così come indicato dalle linee Unioncamere si precisa che, gli investimenti immobiliari ed in immobilizzazioni tecniche, effettuati nel periodo 2007/2010 sono tutti strumentali all'erogazione di servizi alle imprese, mentre gli investimenti in partecipazioni sono strategici.

A conclusione dell'analisi storica di bilancio, per meglio evidenziare lo "stato di salute" della Camera di Commercio di Teramo, così come richiesto dalla delibera civit n.112/2010, si rappresenta l'andamento dei principali indici economici, patrimoniali e finanziari. Rispetto ai grafici di seguito rappresentati si precisa che gli indici riferiti all'anno 2010 sono stati calcolati sui dati di pre-consuntivo in quanto il bilancio di esercizio è ancora in fase di predisposizione pertanto, devono essere considerati puramente indicativi.

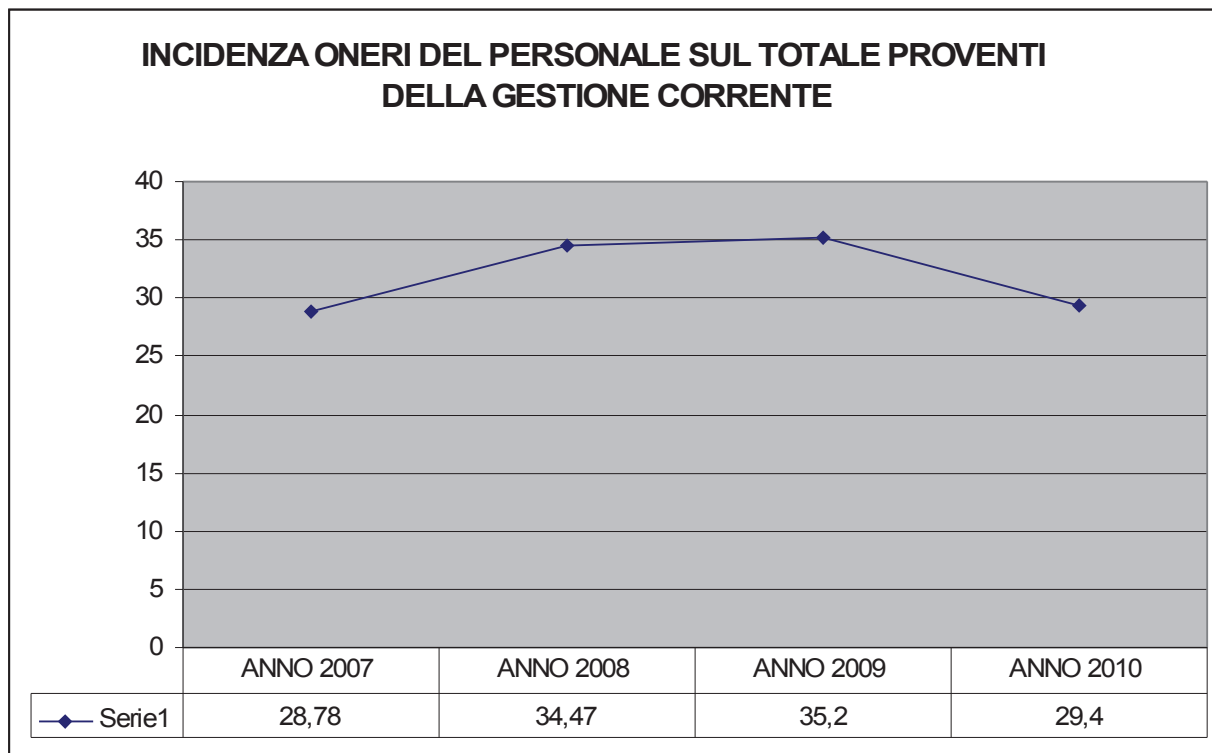




INDICE DI RIGIDITA' DI BILANCIO

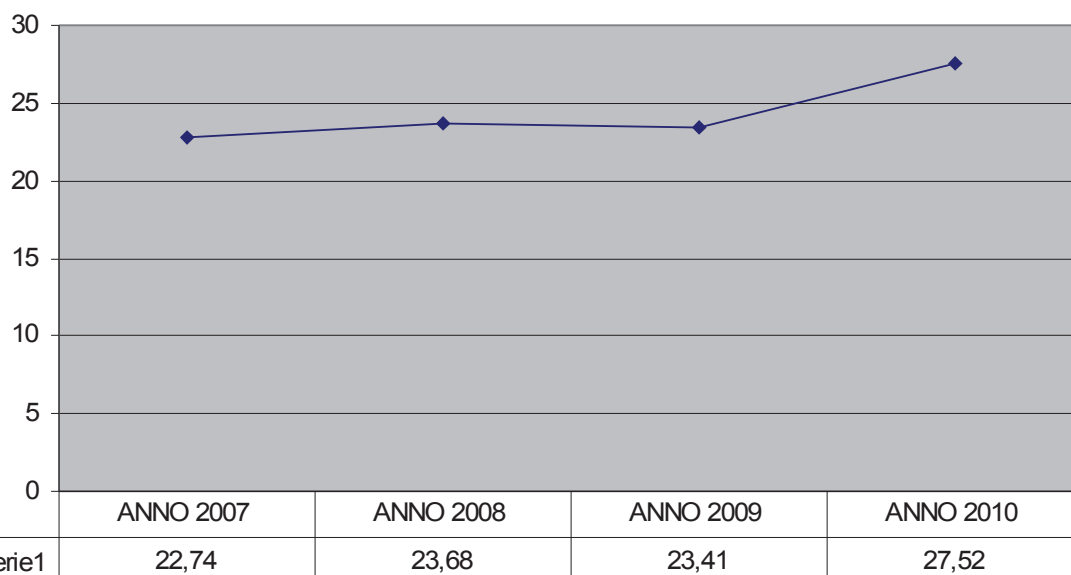


*INCIDENZA ONERI DEL PERSONALE SUL TOTALE PROVENTI DELLA GESTIONE CORRENTE*



*INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO SUL TOTALE DEI PROVENTI DELLA GESTIONE CORRENTE*

**INCIDENZA ONERI DI FUNZIONAMENTO SUL TOTALE DEI  
PROVENTI DELLA GESTIONE CORRENTE**



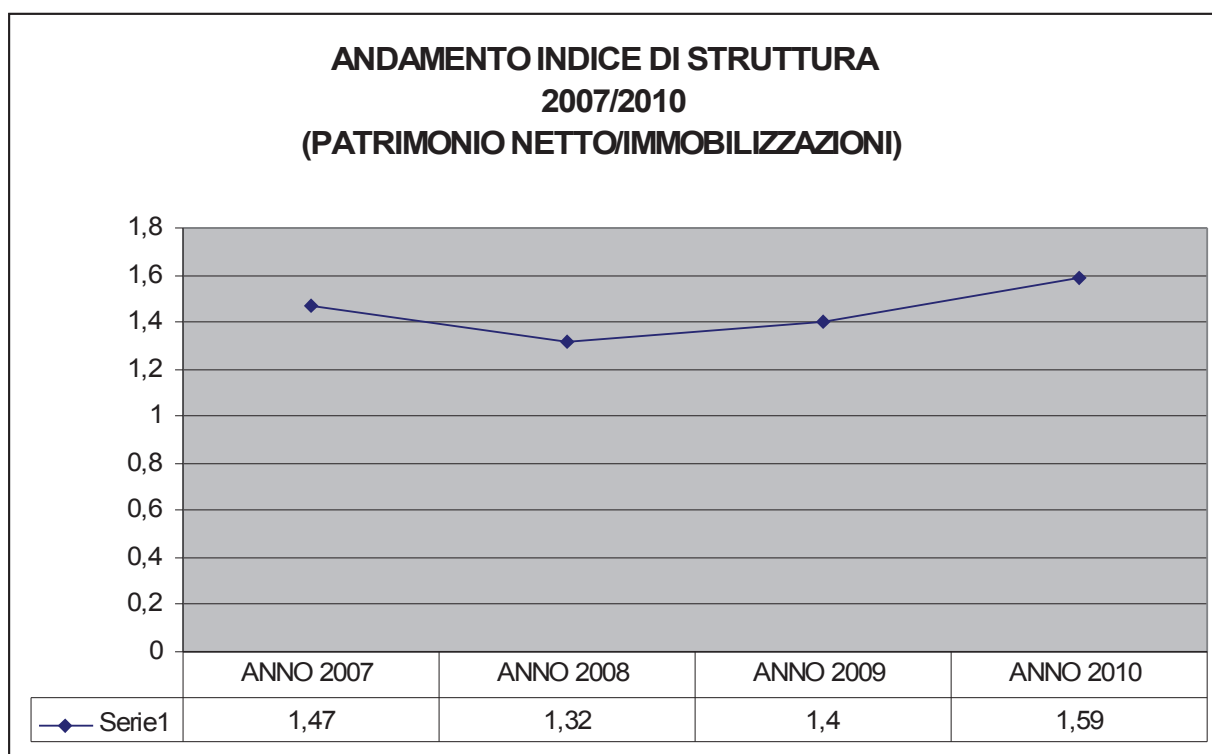
Rispetto agli oneri di funzionamento vengono evidenziate le economie conseguite nel corso nel triennio 2007/2009 per alcune voci di costo definitivamente accertati con l'approvazione del relativo bilancio d'esercizio:

Descrizione voci	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009
Oneri di cancelleria	30.564,23	24.418,99	19.609,90
Oneri per energia elettrica	31.422,94	35.714,38	26.913,26
Oneri vari di funzionamento	29.725,37	19.693,18	9.590,98
Oneri postali e di recapito	37.833,80	44.808,05	33.816,46
Oneri legali	23.832,98	39.167,99	20.571,59
Oneri per l'automazione dei servizi ( costi Infocamere)	317.669,95	254.572,91	188.980,89

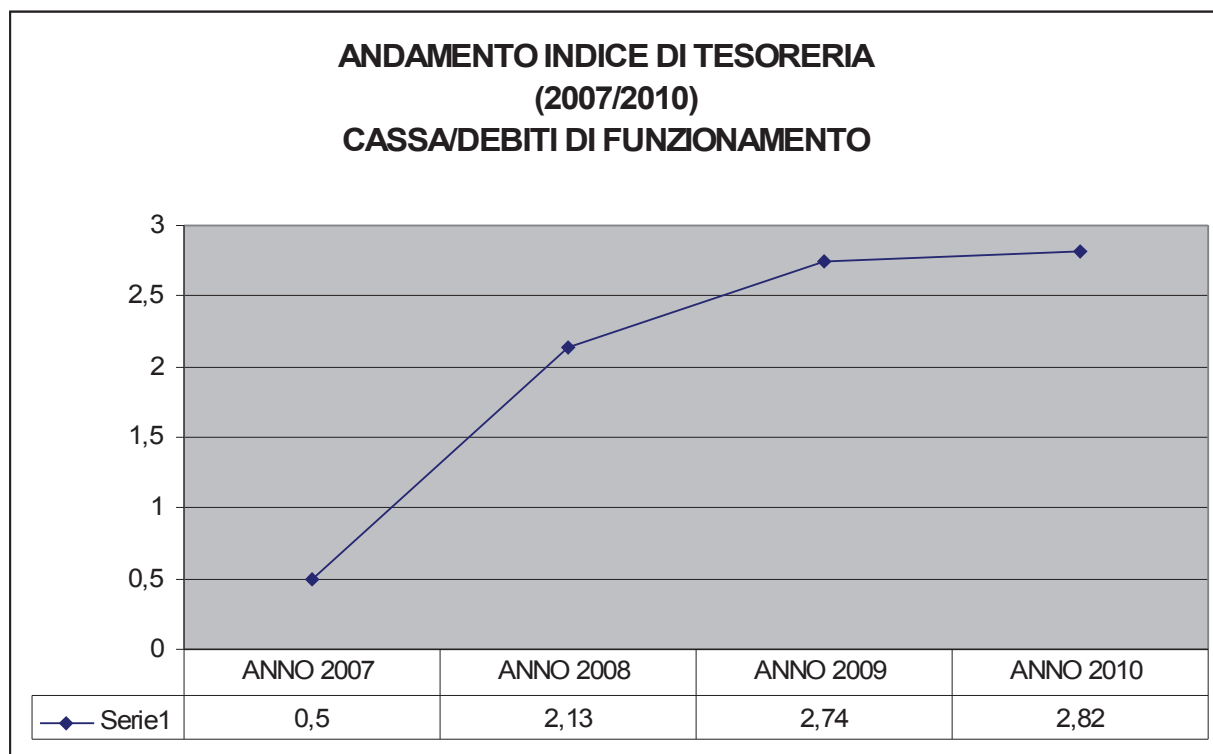
Anche nell'anno 2010 è proseguita l'attività di razionalizzazione degli oneri di funzionamento in quanto l'apparente andamento crescente rilevato dal grafico sopra esposto è dovuto alla circostanza che, da tale esercizio in questa categoria di costi sono stati ricompresi voci, fino al 2009, rilevate tra gli oneri del personale ( pari a complessivi € 265.176,09) In assenza di tali importi, il totale degli oneri di funzionamento di pre- consuntivo sarebbe pari ad € 2.089.887,55 ed il relativo indice sarebbe indicativamente pari a 24,42.

Allo stesso modo, l'andamento decrescente dell'incidenza dei costi del personale rilevati per il 2010 deriva, in parte, dalla circostanza che, in tale esercizio, essi non ricomprendono le voci rilevate tra gli oneri di funzionamento ( pari a complessivi € 265.176,09). In presenza di tale importo, i costi del personale, per l'anno 2010, sarebbero pari a complessivi € 2.781.782,92 ed il relativo indice sarebbe indicativamente pari a 32,50

INDICI PATRIMONIALI  
INDICE DI STRUTTURA



INDICE DI TESORERIA



Gli indici patrimoniali e di tesoreria sopra rappresentati dimostrano la solidità dell'Ente camerale. Il target del margine di struttura e del margine di tesoreria dovrebbe infatti attestarsi, rispettivamente, a  $\geq 0,7$  ed a  $>1$ . In virtù dei valori accertati e della buona liquidità, già a decorrere dall'anno 2010, l'Ente ha proceduto alla pianificazione dell'utilizzo del patrimonio netto disponibile da destinare all'incremento delle risorse per gli interventi promozionali.

*Previsione dei proventi e degli oneri della gestione corrente e degli investimenti per il periodo di riferimento del piano triennale delle performance (2011/2013)*

Anche per tali dati si fa rinvio alle previsioni ed alle analisi rappresentate nel documento di programmazione pluriennale 2010/2015 con l'unica ovvia differenza che le previsioni all'epoca effettuate per l'anno 2011 sono sostituite con i dati definitivamente approvati con il preventivo economico. Per gli anni 2012-2013 sono confermate le previsioni stimate nella relazione, in quanto, al momento, non sussistono ulteriori elementi per procedere alla loro variazione e non si è ancora proceduto all'approvazione del bilancio di esercizio relativo al 2010.

I proventi e gli oneri della gestione corrente stimati per il triennio 2011/2013 sono così rappresentati:

**PROVENTI GESTIONE CORRENTE**

Descrizione	2011	2012	2013
Diritto annuale	5.727.000,00	5.662.687,94	5.662.687,94
Diritti di Segreteria	1.344.000,00	1.325.940,00	1.325.940,00
Contributi per Rigidità	0,00	99.996,60	69.997,62
Contributi su Progetti	50.000,00	60.988,25	60.988,25
Proventi Gestione Servizi	279.500,00	95.621,09	95.621,09
Altri Ricavi	37.240,00	50.349,68	50.349,68



Variazione delle rimanenze	2.295,00	0,00	0,00
<b>Totale proventi della gestione corrente</b>	<b>7.440.035,00</b>	<b>7.295.583,56</b>	<b>7.265.584,58</b>

ONERI GESTIONE CORRENTE

Descrizione	2011	2012	2013
Personale	2.435.932,00	2.341.861,37	2.302.867,64
Funzionamento	2.897.711,00	2.673.859,73	2.673.859,73
Iniziative promozionali	1.100.000,00	1.000.054,00	1.000.054,00
Ammortamenti ed accantonamenti	1.713.743,00	1.211.921,92	1.212.497,52
<b>Totale oneri della gestione corrente</b>	<b>8.147.386,00</b>	<b>7.227.697,02</b>	<b>7.189.278,89</b>

Le previsioni effettuate nel preventivo economico 2011 e per il periodo 2012/2013 prevedono l'utilizzo del patrimonio netto disponibile, il decremento degli oneri di funzionamento, degli oneri personale e degli di ammortamento ed accantonamento mentre, gli oneri per gli interventi promozionali, si attestano mediamente ad € 1.000.000,00.

In relazione a tale ultima voce occorre precisare quanto segue:

lo stanziamento previsto per l'anno 2011 in € 1.100.000,00 è nettamente superiore all'importo previsto in sede di approvazione del preventivo per l'anno 2010 ( € 900.000,00) inoltre, lo stesso sarà incrementato di circa € 100.000,00 nel corso del mese di gennaio per effetto del recupero di risorse dagli oneri di funzionamento relative a voci il cui costo effettivo è stato definitivamente accertato solo nei primi giorni dell'anno;

la stima degli interventi promozionali degli anni 2012 e 2013 in circa € 1.000.000,00, consegue alla valutazione prudenziale effettuata, per tale periodo, in relazione ai proventi ed agli oneri relativi alla gestione corrente ed alla gestione straordinaria nella quale sono stati considerati i riflessi di eventuali possibili svalutazioni delle poste dell'attivo patrimoniale.

Resta comunque confermata l'attenta azione da parte dell'Ente al recupero delle risorse a favore degli interventi promozionali, non solo in sede di predisposizione del preventivo, ma anche durante l'anno.

**INVESTIMENTI**

In relazione agli investimenti si

INVESTIMENTI	2011	2012	2013
A) IMMOBILIARI	217.871,89	240.000,00	268.000,00
B) IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE	312.128,11	50.000,00	50.000,00

C) PARTECIPAZIONI	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>530.000,00</b>	<b>290.000,00</b>	<b>318.000,00</b>

**In relazione agli investimenti occorre precisare quanto segue:**

- a) gli investimenti immobiliari riguardano la realizzazione di interventi strutturali sulla sede già previsti nel piano triennale dei lavori ( rifacimento del cablaggio della sede camerale, intervento di manutenzione straordinaria sul solaio di copertura, ristrutturazione salone conferenze, abbattimento barriere architettoniche)
- c) gli investimenti nelle immobilizzazioni tecniche riguardano l'acquisizione di attrezzature necessarie a garantire la funzionalità degli uffici
- e) l'acquisizione di partecipazioni verrà valutata al momento dalla Giunta Camerale procedendo al recupero delle relative risorse.

## **OBIETTIVI STRATEGICI**

In questa sezione, sulla base della strategia definita nel Programma Pluriennale approvato dall'Ente, vengono stabiliti gli obiettivi strategici che la Camera di Commercio di Teramo intende realizzare nel triennio di riferimento ed i risultati specifici, ancorché generali, che l'Amministrazione intende produrre.

Così come definito nel paragrafo dedicato all'albero della performance, in relazione a ciascuna priorità strategica definita dal Consiglio nei documenti di programmazione pluriennale ed annuale, sono state individuate le aree strategiche di riferimento ed in corrispondenza di queste ultime gli obiettivi strategici. Sono stati considerati obiettivi strategici quelli di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, programmati su base triennale ed aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'Amministrazione. Fra gli obiettivi strategici della Camera di Commercio di Teramo, così come previsto dalla Delibera Civit n.112/2010, all'interno delle diverse aree strategiche, sono stati inseriti anche quelli relativi all'efficacia ed all'efficienza dell'attività istituzionale ordinaria.

In relazione a ciascun obiettivo strategico sono stati individuati i risultati attesi per il periodo di riferimento e gli indicatori (KPI) attraverso i quali gli stessi potranno essere misurati. Nel loro complesso inoltre, tali indicatori riassumono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance stabiliti dall'art.8 del D.Lgs n.150/2009 e rispettano le logiche stabilite dalla delibera Civit n.89/2010.

Sempre in relazione a ciascun obiettivo strategico sono state individuate le eventuali risorse (esterne) e l'unità organizzativa responsabile.

Nell'ambito delle schede strategiche, in relazione ad ogni singolo obiettivo è rappresentata l'analisi dei bisogni e dello scenario dalla quale emerge l'opportunità di procedere alla sua definizione ( SWOT analysis).

## **DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

La rappresentazione dell'albero della performance prevede l'articolazione di ogni obiettivo strategico in obiettivi operativi riferibili all'anno in programmazione, nel caso specifico al 2011. Ciascun obiettivo operativo è stato articolato in azioni. Per ciascuna azione sono stati definiti i seguenti elementi:

-D

escrizione;

- O

obiettivi operativi;

- U

unità operativa di riferimento

-

Dirigente Responsabile

- B

budget assegnato: tale voce fa riferimento ai costi diretti esterni previsti per ogni singola azione;

-

Gli indicatori di risultato

In relazione alla tempistica delle singole azioni si precisa che, solo per alcune è stata prevista una scadenza specifica, le altre, generalmente ,si svolgeranno durante tutto l'anno. Tra gli obiettivi di miglioramento del ciclo di gestione della performance è comunque prevista la definizione di una più pianificazione della tempistica delle singole azioni.

## **OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE**

In tale paragrafo vengono rappresentati gli obiettivi assegnati ai Dirigenti. Ovviamente, in relazione a ciascuna area strategica, ogni Dirigente può risultare assegnatario di uno o più obiettivi strategici e di uno o più obiettivi operativi. In alcuni casi inoltre, per uno stesso obiettivo vi può essere corresponsabilità tra più Dirigenti.

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono rappresentati in un quadro sinottico in cui sono distinti gli obiettivi di Ente ( trasversali a più aree dirigenziali) e gli obiettivi di area . Gli obiettivi dell'Ente sul piano strategico e sul piano operativo sono definiti dalla Giunta essi saranno validati dall'OIV ed assegnati al Segretario Generale. Il Segretario Generale assegnerà, con proprio provvedimento, ai sensi del DPR n.254/2005, le risorse e gli obiettivi ai Dirigenti secondo la seguente schematizzazione

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI OPERATIVI		Ente	Dir area 1	Dir Area 2	Dir Area 3
	Cod	Titolo	Cod	Titolo				
	1.1.a	Digitalizzazione della CCIAA	1.1.a.1	Gestione processi lavorativi in modalità informatica	X	X		X



Processi interni	1.1.b	Diffusione strumenti digitali tra utenti e PPAA	1.1.b.1	Diffusione PEC ed assistenza telematica				X
	1.1.c	Razionalizzazione archiviazione al registro delle imprese	1.1.c.1	Riduzione degli archivi cartacei		X		
	1.1.d	Riduzione dei termini di irrogazione delle sanzioni ex UPICA	1.1.d.1	Riduzione dei tempi del processo			X	
	1.1.e	Riduzione tempi di gestione dei processi relativi alla contabilità del personale	1.1.e.1	Miglioramento della gestione delle commissioni e delle missioni		X		
Trasparenza	1.2.a	Attuazione D.Lgsvo 150/2009	1.2.a.1	Garantire al predisposizione e l'impostazione dei documenti previsto dal Dlgs 150/2009 già nel primo anno di applicazione	X	X	X	X
Servizi amministrativi alle imprese	1.3.a	Miglioramento servizi offerti all'utenza dal registro delle imprese	1.3.a.1	Miglioramento della funzionalità del registro delle imprese		X		
	1.3.b	Miglioramento servizi offerti per la richiesta di brevetti	1.3.b.1	Assistenza all'utenza ed inoltro al MSE dei documenti depositati entro il termine di 10 gg			X	
	1.3.c	Miglioramento dei servizi offerti dall'ufficio protesti	1.3.c.1	Riduzione dei tempi del processo			X	
Risorse camerali	1.4.a	Miglioramento dell'equilibrio economico – patrimoniale	1.4.a.1	Miglioramento della gestione del credito da diritto annuale, della liquidità. Pianificazione ed attuazione degli investimenti	X	X		X
Regolazione del mercato e tutela del consumatore	2.1.a	Favorire la diffusione degli ADR	2.1.a.1	Implementazione della conciliazione obbligatoria			X	
	2.1.b	Favorire la sorveglianza degli strumenti e dei prodotti offerti ai consumatori finali	2.1.b.a	Miglioramento dell'attività di sorveglianza sui prodotti e sugli strumenti			X	
Internazionalizzazione	3.1.a	Favorire lo sviluppo della competitività delle imprese	3.1.a.1	Ampliamento dei mercati di riferimento e del numero delle imprese coinvolte in iniziative camerali			X	

Marketing territoriale	4.1.a	Intensificare l'azione di marketing territoriale	4.1.a.1	Promozione di eventi finalizzati alla valorizzazione del territorio			X	
Innovazione e qualità	4.2.a	Favorire la competitività delle pmi	4.2.a.1	Incremento della propensione all'innovazione ed al miglioramento della qualità			X	
Studi Economici	4.3.a	Migliorare la conoscenza dell'economia locale	4.3.a.1	Sviluppo di studi e ricerche economiche			X	
Sviluppo imprenditorialità	4.4.a	Favorire la nascita ed il rafforzamento delle pmi	4.4.a.1	Favorire l'erogazione di contributi alle nuove imprese e sostegno alla formazione			X	
Accesso al credito	4.5.a	Sviluppare la competitività delle pmi favorendo l'accesso al credito	4.5.a.1	Favorire l'accesso al credito delle pmi			X	

**Legenda:** Dir Area 1 = Segretario Generale; Dir Area 2 = Dirigente area promozione; Dir Area 3= Dirigente Area Economico - Finanziaria

Al di là del numero, si precisa che i pesi degli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti tenuto conto delle competenze e delle responsabilità di ognuno, sono omogenei pertanto, la loro distribuzione tra le diverse aree dirigenziali può essere considerata assolutamente coerente ed equilibrata.


## PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

### Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

Così come previsto nel manuale del ciclo di gestione della performance della Camera di Commercio di Teramo approvato dalla Giunta Camerale nella seduta del 22 dicembre 2010, la redazione del documento in oggetto si avvia con la fase della pianificazione strategica e si conclude con la fase della programmazione operativa. Con la prima viene definito il documento di programmazione pluriennale e contestualmente la componente strategica del Piano della Performance. La fase di programmazione operativa si avvia con l'approvazione della relazione previsionale e programmatica e, successivamente, del preventivo economico e del budget direzionale.

Contestualmente all'approvazione del budget direzionale e, comunque non oltre il 31 gennaio dell'anno successivo, la Giunta camerale deve procedere all'approvazione definitiva del piano triennale delle performance completo anche degli aspetti operativi ed economici.

Rispetto al processo sopra definito i soggetti coinvolti nella definizione della parte strategica e della parte operativa del piano triennale delle performance sono i seguenti:

*organi di indirizzo politico ed amministrativo* per la definizione degli obiettivi, delle priorità e dei piani e dei programmi e delle direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;

*Dirigenti e titolari di posizione organizzativa* che contribuiscono alla definizione degli obiettivi strategici in quanto a conoscenza delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta nell'ambito dell'area di competenza

*Stakeholder* esterni che essendo portatori di bisogni, attese e conoscenze possono fornire elementi essenziali per garantire la rilevanza degli obiettivi rispetto a tali elementi

*Strutture di staff* ( OIV, Ufficio del controllo di gestione, ufficio studi e ufficio di pianificazione e programmazione) che rappresentano coloro che supportano il processo di programmazione e l'interazione tra gli attori di cui sopra e garantiscono l'obiettività e l'accuratezza metodologica di tale processo

Prima di procedere alla rappresentazione dello schema previsto dalla delibera n.112/2010 della Civit, occorre precisare che, per il 2011, anno di prima applicazione delle disposizioni previste dal D.Lgs n.150/2009, il coinvolgimento degli organi di indirizzo politico e degli stakeholder è avvenuto prima della predisposizione del presente documento ovvero, al momento della redazione dei documenti di programmazione, pianificazione e controllo nonché del preventivo economico e del budget direzionale previsti dal DPR n.254/2005. Nel documento di programmazione triennale delle performance infatti, sono stati recepiti i contenuti del documento di programmazione pluriennale ed annuale e dei documenti di bilancio integrati con gli elementi previsti dal D.Lgs n.150/2009.

Fasi del processo	Soggetti coinvolti	Arco temporale (mesi)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Definizione dell'identità dell'organizzazione	<i>organi di indirizzo politico ed amministrativo Dirigenti e titolari di posizione organizzativa Stakeholder (interni ed esterni)</i>										x	x		
Analisi del contesto esterno ed interno	<i>Dirigenti e titolari di posizione organizzativa Strutture di staff Stakeholder (interni ed esterni)</i>										x	x		
Definizione degli obiettivi	<i>organi di indirizzo politico ed</i>										x	x		

strategici e delle strategie	<i>amministrativo Dirigenti e titolari di posizione organizzative Strutture di staff Stakeholder esterni</i>																				
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	<i>organi di indirizzo politico ed amministrativo Dirigenti e titolari di posizione organizzative Strutture di staff</i>	x																	x	x	x
Comunicazione del piano all'interno ed all'esterno*	<i>organi di indirizzo politico ed amministrativo Strutture di staff STAKEHOLDER</i>				x	x															

### **Coerenza con la programmazione economico – finanziaria e di bilancio**

Come analiticamente rappresentato nel manuale del ciclo della performance, la redazione del piano triennale, andrà coordinata con il processo di programmazione e pianificazione previsto dal DPR n.254/2005 e con il preventivo economico ed il budget direzionale da approvare annualmente. In particolare, la parte del presente documento relativa agli obiettivi strategici, andrà definita con la relazione previsionale e programmatica mentre, la parte relativa agli obiettivi operativi, andrà definita con l'approvazione del budget direzionale, pertanto, l'approvazione del piano triennale delle performance dovrebbe avvenire entro il 31 dicembre.

La presente relazione, poiché rappresenta il primo documento redatto secondo le logiche del D.Lgs n.150/2009, ha ripreso parte del suo contenuto dai documenti di programmazione annuale e pluriennale nonché dal preventivo economico e dal budget.

La sua struttura ricalca lo schema della relazione pluriennale ed annuale pertanto, il contenuto di questi ultimi documenti è stato riprodotto nella presente relazione ed integrato con gli ulteriori approfondimenti previsti dalla delibera Civit n.112/2010 e dalle linee UnionCamere.

Inoltre le priorità strategiche individuate dal Consiglio sono state articolate in aree strategiche. Per ciascuna area strategica sono stati definiti gli obiettivi strategici e, per ogni obiettivo strategico, gli obiettivi operativi ed i relativi piani di azione.

La maggior parte degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi individuati nel presente documento erano già stati definiti nelle schede allegate al budget direzionale approvato per l'anno 2011 che sono state riarticolate secondo lo schema previsto dalla delibera Civit n.112/2010.

In a

ggiunta a tali obiettivi sono stati inseriti quelli espressamente previsti dal D.lgs n.150/2009 ( es trasparenza) ed alla parte di attività istituzionale ordinaria svolta dall'Ente precedentemente non ricompresa.

### **Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance e del processo di pianificazione**

I tempi con i quali è stato avviato il *Ciclo di gestione delle performance* hanno reso necessaria una azione di ricostruzione degli obiettivi strategici e operativi a partire dalla documentazione già prodotta nel processo di programmazione.



In relazione al prossimo ciclo di programmazione (fine 2011 in funzione dell'anno 2012), la Camera di Commercio di Teramo si propone di rivedere il processo di produzione del Piano delle Performance in modo da renderlo contestuale al ciclo di programmazione. In questo modo gli obiettivi strategici discenderanno direttamente dal Piano Pluriennale mentre gli obiettivi operativi e quelli dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità dal Budget Direzionale.

Per conseguire questo obiettivo, la Camera di Commercio di Teramo nel corso del 2011 ha in animo di:

- Armonizzare il sistema di Valutazione dei Dirigenti ai requisiti del Dlgs 150/09;
- Armonizzare il sistema di Valutazione del Personale ai requisiti del Dlgs 150/09;
  
- Armonizzare il sistema ed il processo di Pianificazione e Programma economico-finanziario dell'Ente ai requisiti del Dlgs 150/09.
  
- Il documento potrà essere arricchito da un'analisi più dettagliata dell'aspetto di genere del personale al fine di garantire il rispetto del principio delle pari opportunità previsto dall'art.8 del Dlgs 150/2009.

Attraverso questo percorso, la Camera di Commercio di Teramo si propone di ricostituire la integrazione tra i diversi sistemi gestionali e con il Dlgs 150/09, in modo da minimizzare l'impegno per la produzione dei relativi documenti di reporting

Il processo di definizione del *Piano delle Performance* adottato dalla Camera di Commercio di Teramo si articola nelle seguenti fasi:

1. Costituzione di un gruppo lavoro per la stesura del Piano delle Performance
2. Realizzazione di un breve programma formativo sugli obblighi previsti dal D. Lgs. 150/2009 e sulle delibere CIVIT relative al ciclo della performance, destinato a tutti i membri del gruppo di lavoro
3. Progettazione, formalizzazione e condivisione di schede da utilizzare per la raccolta strutturata delle informazioni relative agli obiettivi strategici e operativi
4. Analisi dei documenti di programmazione previsti dal decreto 254/05 (ciclo di pianificazione delle Camere di Commercio) per la corretta individuazione delle aree strategiche e degli obiettivi strategici.
5. Compilazione delle schede relative agli obiettivi strategici sulla base dei documenti di programmazione.
6. Compilazione delle schede relative agli obiettivi operativi da parte di ciascuna area organizzativa e azienda speciale.
7. Verifica della coerenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, come precedentemente definiti.
8. Stesura del Piano delle performance sulla base della documentazione precedentemente prodotta.
9. Puntuale definizione dei tempi delle singole azioni



**Camera di Commercio  
Teramo**



Nel processo sono stati coinvolti la Direzione camerale e i responsabili di ciascuna area organizzativa