



Camera di Commercio
Perugia

PIANO DELLA PERFORMANCE 2018-2020

aggiornato dalla Giunta camerale con delibera del 22.10.2018

Presentazione del piano

Con l'approvazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15 e del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", è stata avviata una riforma della Pubblica Amministrazione che vede nel miglioramento continuo della *performance* organizzativa il proprio punto di attenzione.

Con il termine "*performance*" il Decreto indica il "contributo (cioè il risultato e le modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative dell'ente (individui, gruppi di individui, unità organizzative) e l'ente stesso nel suo complesso apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l'Ente è stato costituito".

Le leve individuate a tal fine sono così sintetizzabili:

- misurare e valutare i propri servizi e le proprie priorità strategiche (perché ciò che non è misurabile non è migliorabile, né spendibile);
- rendere trasparenti ed accessibili obiettivi, modalità di misurazione e risultati (relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse);
- premiare il merito, collegando la misurazione e la valutazione delle *performance* organizzative con la misurazione e la valutazione delle *performance* individuali.

Ragionare in termini di pianificazione e programmazione delle attività, di budgetizzazione delle risorse, di definizione dei risultati attesi, di misurazione e di rendicontazione dei risultati conseguiti, permette l'applicazione di un sistema che potrà consentire di razionalizzare risorse ed attività, per una loro sempre migliore finalizzazione rispetto alle funzioni e di profilare l'azione camerale rispetto ai bisogni e/o alle necessità di imprese e consumatori.

Il Piano della Performance si presenta quale strumento che dà avvio e struttura l'intero Ciclo di Gestione della Performance, rappresentando il documento ove la Camera di Perugia espone i propri impegni nei confronti degli stakeholder in relazione alle performance attese, definendo contestualmente i fattori alla base delle attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse.

Con la realizzazione del Piano della Performance, la Camera di Commercio di Perugia ha inteso introdurre un nuovo modo per rendere partecipe la comunità di riferimento degli obiettivi dell'Ente, garantendo trasparenza e intelligibilità verso i suoi interlocutori, nella consapevolezza della necessità di esplicitare e condividere con questi ultimi tutta l'azione camerale.

L'auspicio è che la comunità comunichi le proprie osservazioni e proposte affinché l'adozione del Piano non rappresenti il mero adeguamento alla normativa vigente ma assurga a vera e propria "anima" e guida dell'azione dell'Ente.

ILPRESIDENTE
Giorgio Mencaroni

Indice

1. Sintesi delle informazioni

- ▶ **1.1 Chi siamo** pag. 5
- ▶ 1.1.1 La riforma del sistema camerale pag. 6
- ▶ 1.1.2 La *mission* pag. 9
- ▶ 1.1.3 La *vision* pag.10

- ▶ **1.2 Cosa facciamo**
- ▶ 1.2.1 Le funzioni dopo la riforma pag.11
- ▶ 1.2.2 La mappa dei processi pag.13

- ▶ **1.3 Dai bisogni agli obiettivi**
- ▶ 1.3.1 I nostri *stakeholder* pag.14
- ▶ 1.3.2 Dai bisogni agli obiettivi strategici pag.16
- ▶ 1.3.3 Analisi del contesto pag.17
 - 1.3.3.1 Analisi del contesto esterno pag.18
 - Il contesto economico produttivo della provincia pag.18
 - Il contesto sociale e ambientale della provincia pag.31
 - Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata pag.34
 - 1.3.3.2 Analisi del contesto interno pag.39
 - Le risorse economiche pag.39
 - L'organizzazione e le risorse umane pag.42
 - Le risorse tecnologiche pag.52

Indice

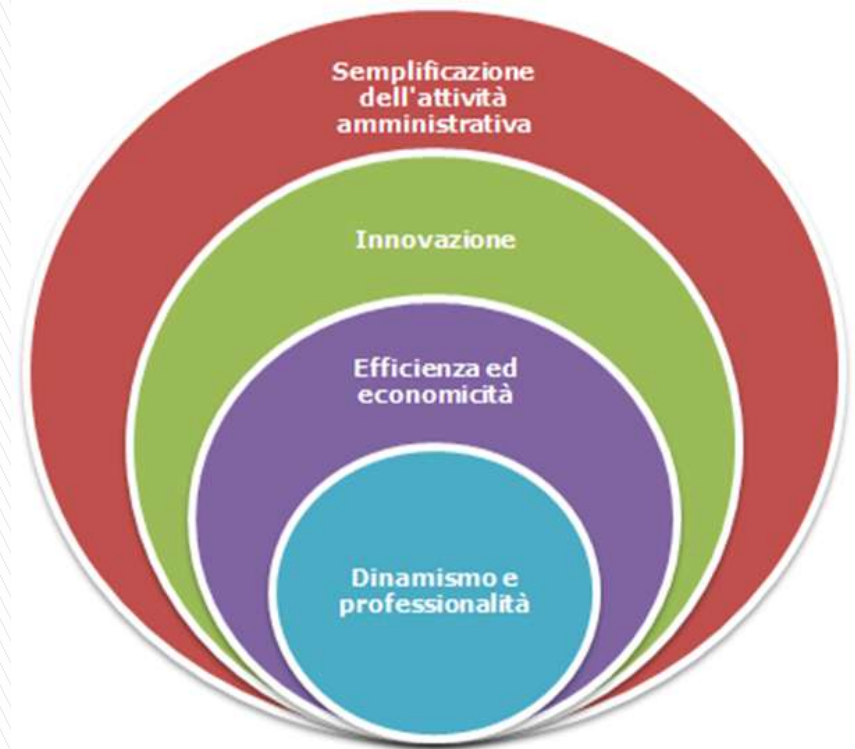
2 Quadro strategico	
2.1 Dai bisogni agli obiettivi strategici	pag.54
3 Quadro operativo	
3.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi alle azioni	pag.65
4 L'albero della performance	pag.76
4.1 L'albero della performance – Riepilogo obiettivi strategici	pag.80
4.2 L'albero della performance – Riepilogo obiettivi operativi e azioni	pag.82
5 Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale	pag.87
6 Gli ambiti di valutazione della <i>performance</i> e il modello integrato di analisi	pag.89
7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 93
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 94
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	pag. 95
8 Allegati tecnici	
Allegato 1 - Termini e concetti chiave del Piano della Performance	pag.96

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI

1.1 Chi siamo

- ▶ Le Camere di Commercio sono enti funzionali di diritto pubblico, e operano nelle circoscrizioni territoriali esistenti, come ridefinite dalla riforma in atto che prevede la riduzione del numero di enti dalle 105 del 2014 a 60, attraverso accorpamenti.
- ▶ La Camera esercita funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori, curandone lo sviluppo nell' ambito dell' economia provinciale, anch'esse ridefinite dalla riforma.
- ▶ Fondata nel 1835, la Camera di Perugia è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia.
- ▶ Le Camere di Commercio sono governate dai rappresentanti delle Associazioni di categoria più rappresentative del territorio, per assicurare una efficace rispondenza nelle politiche camerali delle esigenze del tessuto economico locale.
- ▶ La Camera di Commercio di Perugia è infatti amministrata da una Giunta, eletta dal Consiglio, formata dal Presidente più dieci membri (sette a seguito della riforma). Il Consiglio è composto a sua volta dal Presidente più trentuno consiglieri (22 a seguito della riforma) espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia (artigianato, commercio, servizi alle imprese, agricoltura, industria, turismo, trasporti e spedizioni). La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale.

La Camera di Commercio di Perugia, in modo integrato con il sistema imprenditoriale e delle economie locali, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo i seguenti principi e valori, che esprimono il modo in cui l'ente interpreta la propria autonomia funzionale.



1.1 Chi siamo

1.1.1 La riforma del sistema camerale

- ▶ Il triennio 2018-2020 rappresenterà un triennio di discontinuità radicale rispetto al passato. Le attività che l'Ente attuerà saranno inevitabilmente condizionate dalla riforma in atto del sistema camerale, che da un lato ha ridotto del 50% il diritto annuale pagato dalle imprese rispetto alla misura fissata per il 2014 e dall'altro prevede un processo di accorpamento delle circoscrizioni territoriali e di ridefinizione del ruolo e delle competenze del sistema camerale, individuato dal D. Lgs. 219/2016, in attuazione della delega prevista dall'art. 10 della Legge n. 124/2015 che ha disposto, tra l'altro, la riduzione del numero di Camere di Commercio da 105 a non più di 60.
- ▶ La riforma avviata dal D. Lgs. 219/2016 e proseguita con il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico dell'8 agosto 2017 «Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale», ha introdotto una serie di importanti novità in merito:
 - alle **funzioni** delle camere di commercio;
 - all'**organizzazione** dell'intero sistema camerale, con particolare riguardo al **riassetto degli uffici e dei contingenti di personale**, alla conseguente **rideterminazione delle dotazioni organiche e alla razionale distribuzione del personale anche attraverso processi di mobilità**;
 - alla **governance** complessiva.
- ▶ **Alla luce di tali elementi la Camera di Commercio di Perugia dovrebbe concludere nel corso dell'anno il processo di accorpamento con la Camera di Terni per giungere alla costituzione della Camera di Commercio dell'Umbria.**

1.1.1 La riforma del sistema camerale

Per quanto riguarda l'**aspetto finanziario** sono previste:

- ▶ a) la conferma del taglio del diritto annuale al 50% e la possibilità di aumento locale fino al 20% previa autorizzazione del MiSE, per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalla camera di commercio, condivisi con la Regione ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese;
- ▶ b) il riordino dei diritti di segreteria in base ai costi standard. E' prevista l'emanazione di apposito decreto da parte del Ministero per lo Sviluppo Economico, sentito il parere di Unioncamere nazionale;
- ▶ c) tariffe distinte per i servizi obbligatori e per quelli a domanda individuale;
- ▶ d) corrispettivi alle Camere di Commercio che svolgono attività previste da apposite convenzioni e accordi stipulati con la Regione;
- ▶ e) corrispettivi per i servizi di supporto ed assistenza che le Camere offrono alle imprese in regime di libero mercato;
- ▶ f) la riforma del Fondo perequativo che diventa "Fondo di perequazione, sviluppo e premialità. La norma introduce un nuovo principio che vede nell'efficienza un nuovo valore. Il fondo perequativo servirà a sostenere la realizzazione di programmi del Sistema camerale e a riconoscere premi alle Camere che si distingueranno per maggiori livelli di eccellenza.

1.1.1 La riforma del sistema camerale

- ▶ La forte riduzione delle risorse a disposizione ha indotto la Camera di Commercio di Perugia a realizzare interventi, che proseguiranno, finalizzati a :
 - ridurre le spese di funzionamento
 - incrementare i proventi attraverso l'efficientamento della riscossione delle entrate, la ricerca e lo sviluppo di nuovi ambiti di attività camerale e l'efficientamento del patrimonio immobiliare
 - ricercare nuove fonti di finanziamento attraverso l'accesso ai fondi europei
 - preservare il proprio ruolo di soggetto che contribuisce a promuovere lo sviluppo locale e in grado di investire risorse per la promozione del territorio
 - razionalizzare il sistema delle società partecipate, degli organismi collegati e delle quote associative
 - razionalizzare e riorganizzare la struttura

1.1.2 La Mission

CHI SIAMO ?



MISSION

(D. LGS. 219/2016)

D.LGS. 219/2016 – Art. 1 c. 1

..... enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono,**funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.**

MISSION

- ▶ *« Siamo una istituzione che promuove la crescita della propria comunità nel territorio di riferimento da e verso il mondo.*
- ▶ *Siamo parte di una rete di eccellenze, che favorisce lo sviluppo e la condivisione di soluzioni, conoscenze, competenze e qualità.*
- ▶ *La nostra azione è fondata sul valore delle persone, sulle migliori tradizioni della nostra cultura sociale ed economica e si avvale di tecnologie innovative.*
- ▶ *Offriamo servizi a tutela e garanzia della trasparenza e delle attività del mercato.*
- ▶ *Attiviamo e sosteniamo programmi e iniziative per accrescere la competitività del sistema economico e territoriale ».*

1.1.3 La Vision



- *«Vogliamo diventare un'organizzazione di riferimento e all'avanguardia, a tutela del sistema economico e sociale a cui apparteniamo, promuovendo il coordinamento, le azioni di sussidiarietà e la sostenibilità con le altre istituzioni.*
- *Vogliamo essere "non vincolo ma opportunità" per la crescita delle nostre imprese, consapevoli delle specificità e potenzialità del territorio di riferimento.*
- *Desideriamo sviluppare una cultura di impresa aperta al mondo, fondata sulle migliori tradizioni e orientata all'innovazione.*
- *Investiamo sul valore delle persone per puntare alla qualità dei servizi al cliente, attraverso la semplificazione, la trasparenza amministrativa ed il buon utilizzo delle risorse».*

1.2 Cosa facciamo

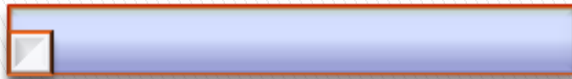
1.2.1 Le funzioni dopo la riforma

Il D. Lgs. 219/2016 ha ridefinito le funzioni attribuite alle Camere di Commercio:

- **confermando** una serie di funzioni tradizionalmente svolte, quali i compiti in materia di **pubblicità legale mediante la tenuta del registro delle imprese**, le **funzioni specificamente previste dalla legge in materia di tutela del consumatore** e della **fede pubblica**, la **vigilanza e il controllo sulla sicurezza e sulla conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale**, le competenze in materia di **rilevazione dei prezzi e delle tariffe**, il **rilascio dei certificati di origine delle merci e i documenti per l'esportazione**, il **sostegno alla competitività delle imprese e dei territori** tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, **l'attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI per la preparazione ai mercati internazionali (escluse tutte le attività promozionali direttamente svolte all'estero)**;
- **rafforzando** alcune funzioni, tra cui le funzioni di **punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative relative alle attività di impresa qualora delegate su base legale o convenzionale**, le competenze in tema di **orientamento al lavoro anche rafforzando la collaborazione con soggetti pubblici e privati competenti**, in raccordo con il Governo, le Regioni e l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL), la tenuta del **registro alternanza scuola-lavoro**, il **sostegno all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro** mediante azioni di supporto alla transizione tra il mondo della scuola e dell'università e quello del lavoro;
- **assegnando nuove competenze** quali la **formazione e la gestione del fascicolo informatico di impresa**, **la valorizzazione del patrimonio culturale**, **lo sviluppo e la promozione del turismo** in collaborazione con gli enti e gli organismi competenti;
- prevedendo la possibilità di **svolgere attività di supporto e assistenza alle imprese in regime di libero mercato**, limitatamente a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

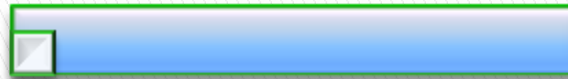
1.2 Cosa facciamo
1.2.1 Le funzioni dopo la riforma

Funzioni anagrafico-certificative



- Tenuta Registro Imprese, REA, Albi e Ruoli
- Attività certificativa
- Promozione semplificazione amministrativa
- Diffusione firma digitale ed e-government
- Fascicolo informatico d'impresa
- SUAP (su convenzione o delega)

Funzioni di Regolazione del mercato



- Risoluzione controversie, giustizia alternativa
- Attività di vigilanza del mercato (sicurezza e conformità prodotti)
- Borse e Controllo dei prezzi
- Metrologia legale
- Tutela proprietà industriale
- Registro informatico dei protesti
- Contratti tipo, controllo clausole vessatorie
- Raccolta usi e consuetudini

Funzioni di sostegno alla competitività delle imprese e del territorio



- Informazione economica
- Qualificazione aziendale e dei prodotti
- Assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up
- Informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle pmi per la preparazione ai mercati internazionali
- Valorizzazione del patrimonio culturale
- Sviluppo e promozione del turismo
- Competenze in materia ambientale
- Supporto al *placement* e all'orientamento, alternanza scuola-lavoro (registro alternanza scuola-lavoro, certificazione competenze acquisite, supporto incontro domanda-offerta lavoro, sostegno transizione scuola/università e lavoro)

1.2.2 La mappa dei processi

La Camera di Commercio di Perugia, analogamente a tutto il resto del sistema camerale, rappresenta le proprie attività e servizi attraverso la mappa dei processi camerali di cui al D.P.R. 254/05, approvata il 14 luglio 2011 da Unioncamere nazionale e successivamente revisionata. La mappa è stata appena aggiornata per recepire le nuove funzioni attribuite dalla riforma.

Dal 2012 la mappa è utilizzata per consentire la consuntivazione univoca ed omogenea delle ore lavorate sulle attività e per determinare i costi dei processi; il tutto utile a favorire una logica di *benchmarking* tra Camere di Commercio e a consentire la definizione del «costo standard» rispetto al quale la Camera può verificare il relativo posizionamento e l'eventuale necessità di convergenza tramite azioni di efficientamento.

Ai processi primari, che trovano corrispondenza nelle tre funzioni evidenziate nelle pagine precedenti, si affiancano i processi di supporto, necessari per l'espletamento delle attività ricomprese nei processi primari.

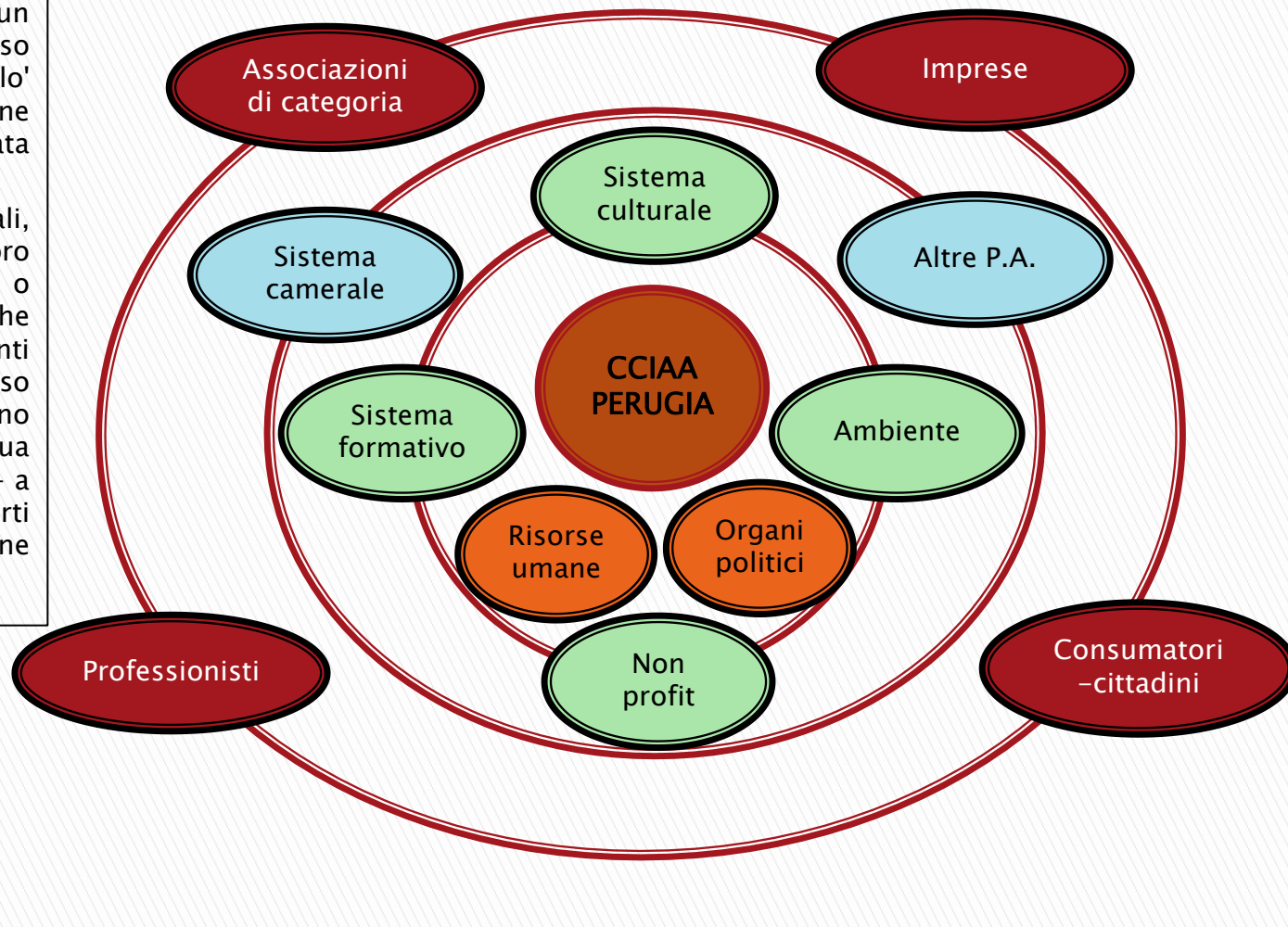
MACRO FUNZIONE	TEMA	FUNZIONE	
FUNZIONE A – GOVERNO CAMERALE	A1. PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE	A1.1 PERFORMANCE CAMERALE	
		A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA	
	A2. ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO	A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE	A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI
			A2.2 PROMOZIONE E SVILUPPO DEI SERVIZI CAMERALI
		A3.COMUNICAZIONE	A2.3 GESTIONE DOCUMENTALE
			A2.4 RILEVAZIONI STATISTICHE
FUNZIONE B - PROCESSI DI SUPPORTO	B1. RISORSE UMANE	B1.1 GESTIONE DEL PERSONALE	
	B2. ACQUISTI, PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	B2.1 ACQUISTI	
		B2.2 PATRIMONIO E SERVIZI DI SEDE	
B3: BILANCIO E FINANZA	B3.1 DIRITTO ANNUALE		
	B3.2 CONTABILITÀ E FINANZA		
FUNZIONE C – SERVIZI DI TRASPARENZA, SEMPLIFICAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	C1. SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA	C1.1 GESTIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE, ALBI ED ELENCHI	
		C1.2 GESTIONE SUAP E FASCICOLO ELETTRONICO DI IMPRESA	
	C2. TUTELA E LEGALITÀ	C2.1 TUTELA DELLA LEGALITÀ	
		C2.2 TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA E DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	
		C2.3 INFORMAZIONE, VIGILANZA E CONTROLLO SU SICUREZZA E CONFORMITÀ DEI PRODOTTI	
		C2.4 SANZIONI AMMINISTRATIVE	
		C2.5 METROLOGIA LEGALE	
		C2.6 REGISTRO NAZIONALE PROTESTI	
		C2.7 SERVIZI DI COMPOSIZIONE DELLE CONTROVERSIE E DELLE SITUAZIONI DI CRISI	
		C2.8 RILEVAZIONE PREZZI/TARIFE E BORSE MERCI	
C2.9 GESTIONE CONTROLLI PRODOTTI DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY E ORGANISMI DI CONTROLLO			
C2.10 TUTELA DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE			
FUNZIONE D – SERVIZI PER LO SVILUPPO DELLA 'COMPETITIVITÀ' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	D1 INTERNAZIONALIZZAZIONE	D1.1 SERVIZI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE E ASSISTENZA ALL'EXPORT	
		D1.2 SERVIZI CERTIFICATIVI PER L'EXPORT	
	D2 DIGITALIZZAZIONE	D2.1 GESTIONE PUNTI IMPRESA DIGITALE (Servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)	
		D2.2 SERVIZI CONNESSI ALL'AGENDA DIGITALE	
	D3 TURISMO E CULTURA	D3.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DEI SETTORI DEL TURISMO E DELLA CULTURA	
		D3.2 SERVIZI CONNESSI ALL'AGENDA DIGITALE	
	D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	D4.1 ORIENTAMENTO	
		D4.2 ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO E FORMAZIONE PER IL LAVORO	
		D4.3 SUPPORTO INCONTRO D/O DI LAVORO	
		D4.4 CERTIFICAZIONE COMPETENZE	
D5 AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE	D5.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE		
	D5.2 TENUTA ALBO GESTORI AMBIENTALI		
	D5.3 PRATICHE AMBIENTALI E TENUTA REGISTRI IN MATERIA AMBIENTALE		
D6 SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI	D6.1 INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO D'IMPRESA		
	D6.2 QUALIFICAZIONE DELLE IMPRESE, DELLE FILIERE E DELLE PRODUZIONI		
	D6.3 OSSERVATORI ECONOMICI		
E1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO	E1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE		
	E1.2 ALTRI SERVIZI DI ASSISTENZA E SUPPORTO ALLE IMPRESE IN REGIME DI LIBERO MERCATO		
Z1 Extra	Z1.1 ATTIVITÀ FUORI PERIMETRO		
	Z1.2 GESTIONE GENERALE DELL'ENTE		

1.3 Dai bisogni agli obiettivi

1.3.1 I nostri stakeholder

Letteralmente stakeholder 'to hold a stake' significa possedere o portare un interesse, inteso nel senso di un 'diritto', di un 'titolo' per entrare in relazione con una determinata organizzazione.

Gli stakeholder camerali, quindi, sono coloro (gruppi, organizzazioni o soggetti singoli) che esprimono nei confronti della Camera un preciso interesse e ne legittimano la Missione. L'Ente a sua volta stabilisce con essi - a seconda dei casi - rapporti di servizio, collaborazione o scambio.



QUALI SONO I BISOGNI DEI NOSTRI STAKEHOLDER?

BISOGNI STAKEHOLDER	Semplificazione amministrativa	Riduzione tempi procedimenti	Sostegno alla competitività delle imprese e del territorio	Trasparenza e Regolazione del mercato	Supporto alla Governance
IMPRESE					
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA					
PROFESSIONISTI					
CONSUMATORI - CITTADINI					
ALTRE P.A.					
SISTEMA CAMERALE					
SISTEMA CULTURALE					
SISTEMA FORMATIVO					
AMBIENTE					
NON PROFIT					
RISORSE UMANE					
ORGANI CAMERALI					

1.3.2 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI



Partendo dalla *mission* definita dalla legge (decreto legislativo n.219/2016 di riforma del sistema camerale), nel rispetto della *vision* definita nelle linee di mandato pluriennali fissate dall'organo politico all'atto dell'insediamento, e una volta individuati gli stakeholder e i bisogni di ciascuno, si passa all'analisi del contesto esterno, formulata secondo un'ottica economico-sociale, giuridico-normativa e delle relazioni istituzionali in atto, allo scopo di garantire la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, nonché ai vincoli posti dalla normativa in essere o in fase di discussione. L'analisi del contesto interno risponde invece alla necessità di rendere coerenti le strategie, gli obiettivi ed i programmi operativi alle risorse di cui si dispone (organizzative, umane, strumentali ed economiche).

E' evidente che il quadro sarà completamente diverso nel momento in cui si completerà il processo di accorpamento con la Camera di Commercio di Terni che vedrà la nascita della Camera dell'Umbria, previsto dal Decreto del MiSE 8 agosto 2017.

A questo punto si passa alla definizione degli obiettivi strategici aggiornati annualmente nella Relazione Previsionale e Programmatica (approvata per l'anno 2018 con delibera consiliare n.13 del 24.10.2017) sintetizzati nelle tabelle che seguono, a ciascuno dei quali sono associati uno o più indicatori e i relativi *target* (risultati attesi).

1.3.3 ANALISI DEL CONTESTO

- ▶ La Camera di Commercio di Perugia, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri stakeholder, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.
- ▶ Detta analisi consente di descrivere le principali variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione camerale, variabili che si collocano sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa, al fine di individuare le possibili minacce e ideare strategie opportune.
- ▶ L'analisi che segue è articolata in relazione a:



1.3.3.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Il contesto economico-produttivo della provincia

I numeri della Provincia di Perugia

Comuni :	59
Superficie:	6.334 Km ^q
Popolazione:	660.69 *
Valore aggiunto pro-capite:	2.1462,2 euro
Imprese Registrate:	72.644 ** Servizi 54,6% Agricoltura 21,2 % Industria 24,2%
Imprese per Km ^q	11,5
Propensione all'export:	17% *
Commercio estero	export : 2.608 milioni di Euro * import : 1.421 milioni di euro *
Turismo :	448 esercizi alberghieri * 24.869 posti letto * 2.017.038 arrivi * 5.089.071 presenze *
Occupati :	268.000 *
Tasso di disoccupazione :	9,5 % *

* dati al 31.12.2016

** dati al 30.09.2017

MAPPA DELLA PROVINCIA DI PERUGIA



Il contesto economico-produttivo della provincia

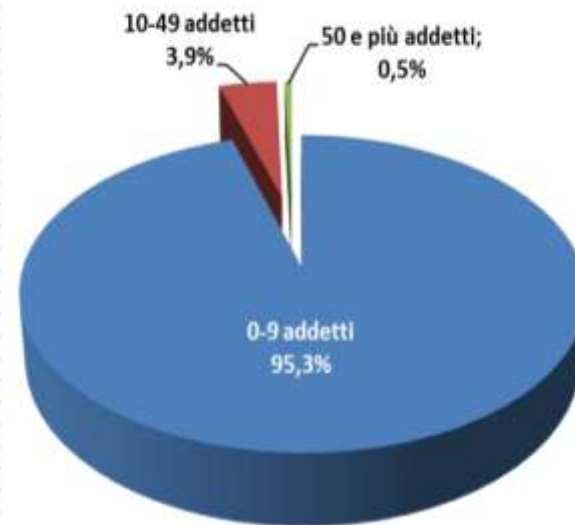
IMPRESE PER CLASSE DI ADDETTI

Il tessuto produttivo perugino è costituito prevalentemente da piccole e piccolissime imprese, ma presenta anche una lunga tradizione imprenditoriale e importanti eccellenze produttive .

Imprese per classe di addetti III trim 2017

Classe di Addetti	Attive	Registrate
0-9 addetti	59.033	95,0%
10-49 addetti	2.540	4,1%
50 e più addetti	297	0,5%
Totale addetti	61.870	99,5%

**Imprese attive per classe di addetti
anno 2017**



IMPRESE PER FORMA GIURIDICA

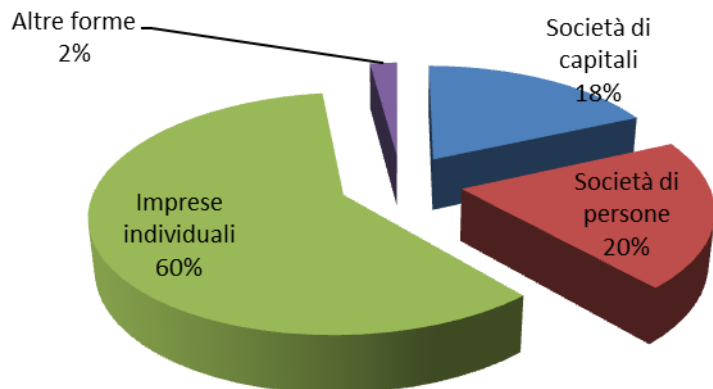
Più della metà delle imprese della provincia di Perugia è costituita da imprese individuali.

Le società sono costituite per quasi il 43% da S.R.L. e solo l'1% da S.p.A.

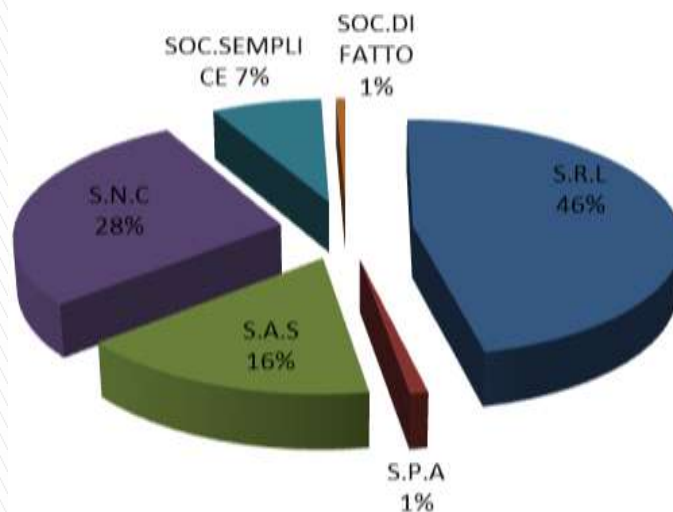
III Trim 2017

Classe di Natura Giuridica	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo nati-mortalità
SOCIETA' DI CAPITALE	16.534	11.301	193	211	-18
SOCIETA' DI PERSONE	16.245	12.544	53	132	-79
IMPRESE INDIVIDUALI	37.908	36.719	423	602	-179
ALTRE FORME	1.957	1.306	17	6	11
Grand Total	72.644	61.870	686	951	-265

Imprese attive per forma giuridica III Trim 2017



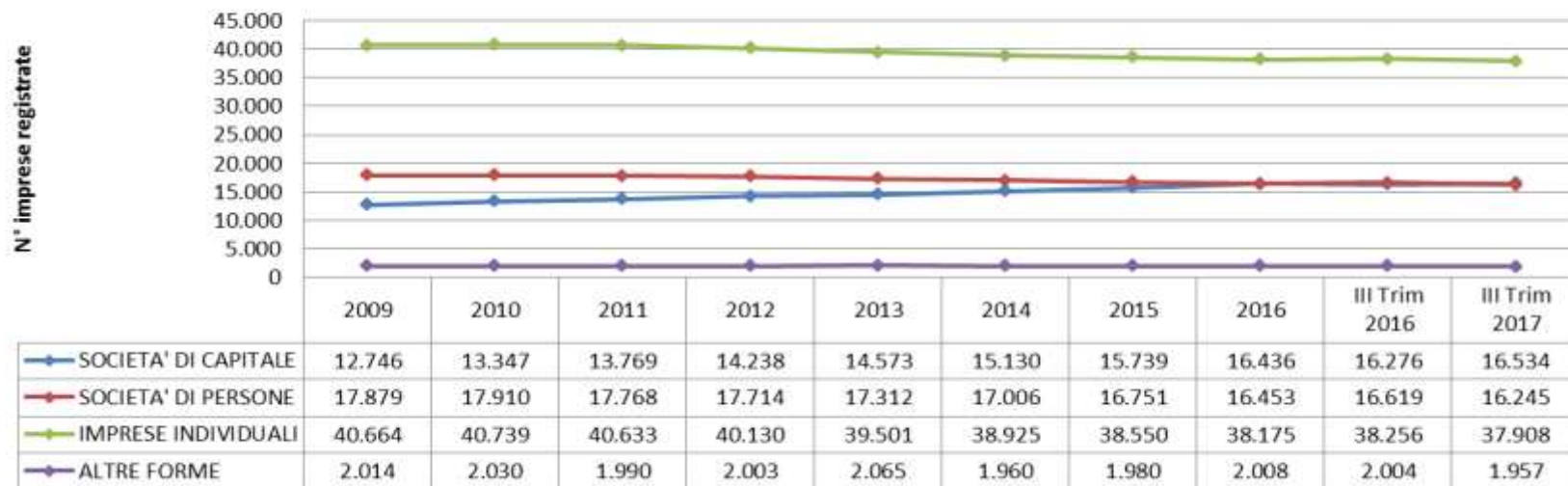
Dettaglio Società attive per forma giuridica III Trim 2017



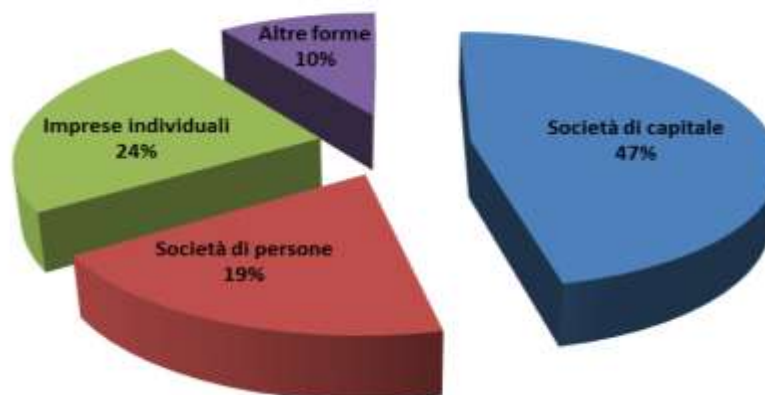
Il contesto economico-produttivo della provincia

Continua il trend positivo, in termini di numero di imprese iscritte, delle società di capitale in controtendenza rispetto alle altre forme giuridiche. Dall'analisi su circa 45.000 imprese classificate, risulta che le società di capitale assorbono il 47% degli addetti.

Imprese provincia Perugia per forma giuridica - trend



% Addetti imprese registrate per forma giuridica

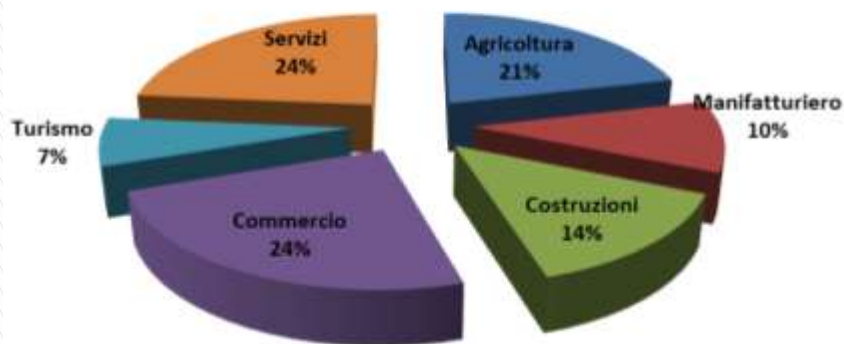


Il contesto economico-produttivo della provincia

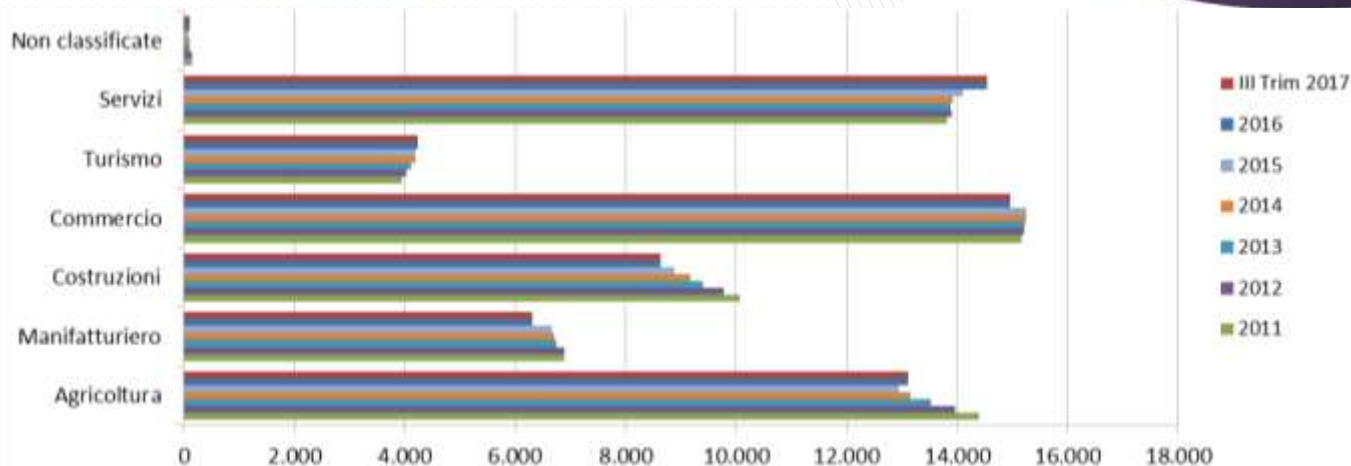
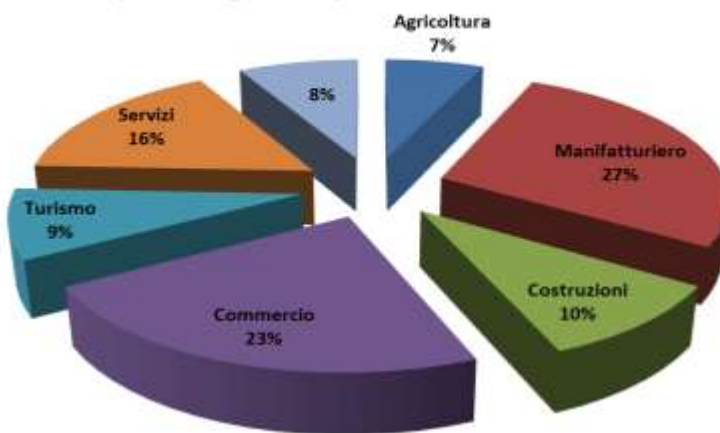
IMPRESE PER SETTORE ECONOMICO

Il tessuto imprenditoriale perugino è prevalentemente orientato verso il settore terziario. Il trend delle imprese iscritte per comparto produttivo evidenzia un lieve incremento del comparto agricoltura e dei servizi, ancora una riduzione per le costruzioni e il manifatturiero, una contrazione del commercio. Dall'analisi su circa 45.000 imprese classificate, risulta che i settori economici che assorbono il maggior numero di addetti sono il manifatturiero, i servizi e il commercio.

Imprese attive per settore economico al III Trim 2017

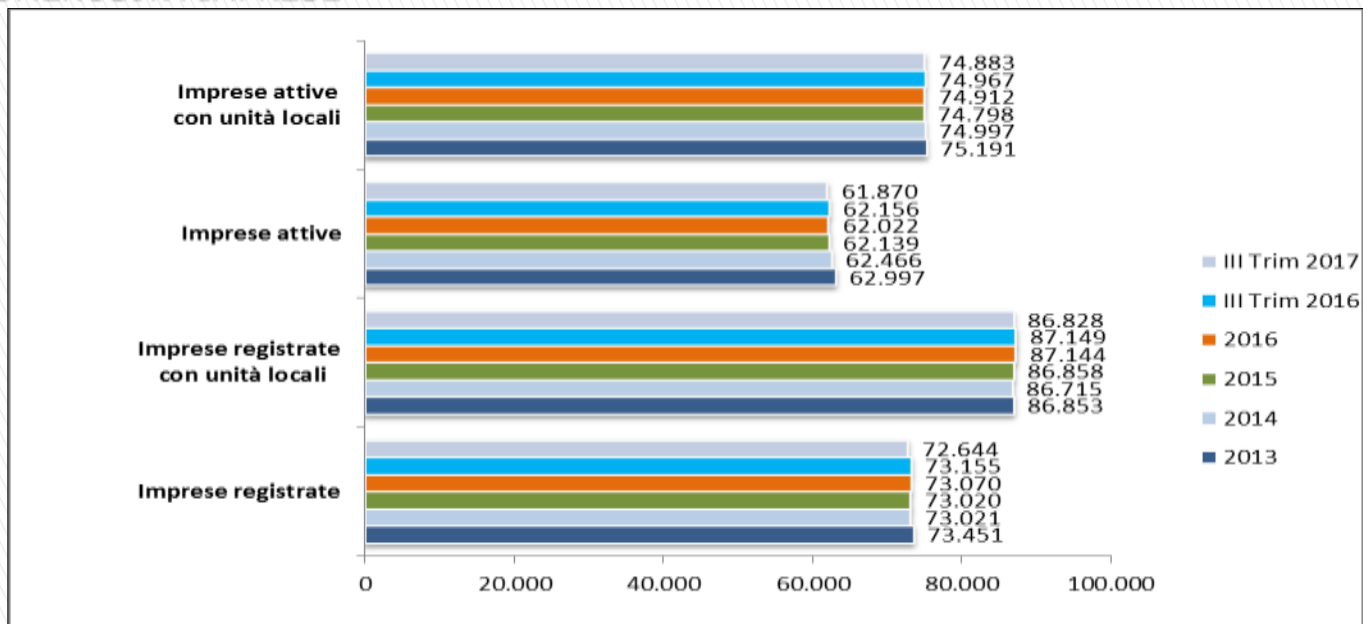


% Addetti imprese registrate per settore economico - anno 2016



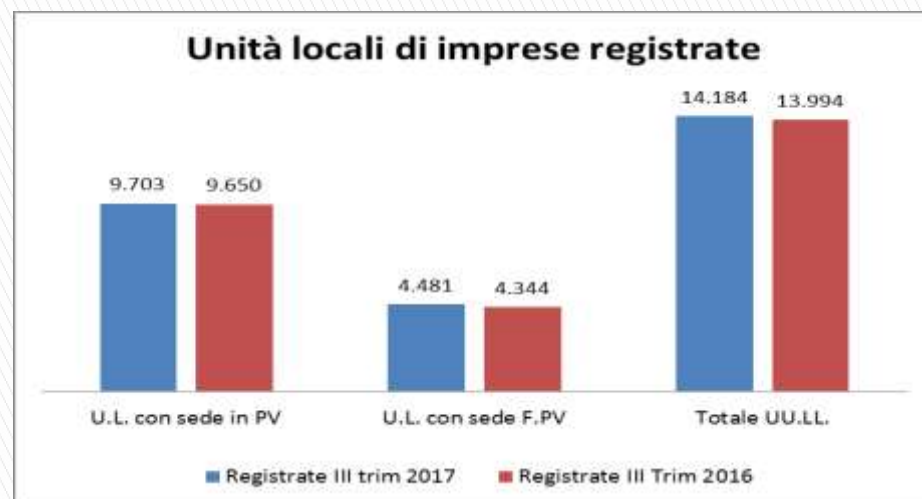
Il contesto economico-produttivo della provincia

TREND NUMEROSITÀ IMPRESE



I dati al 30.09.2017 sulla numerosità del totale delle imprese mostrano ancora una lieve flessione sia nel numero di imprese attive che di quelle registrate.

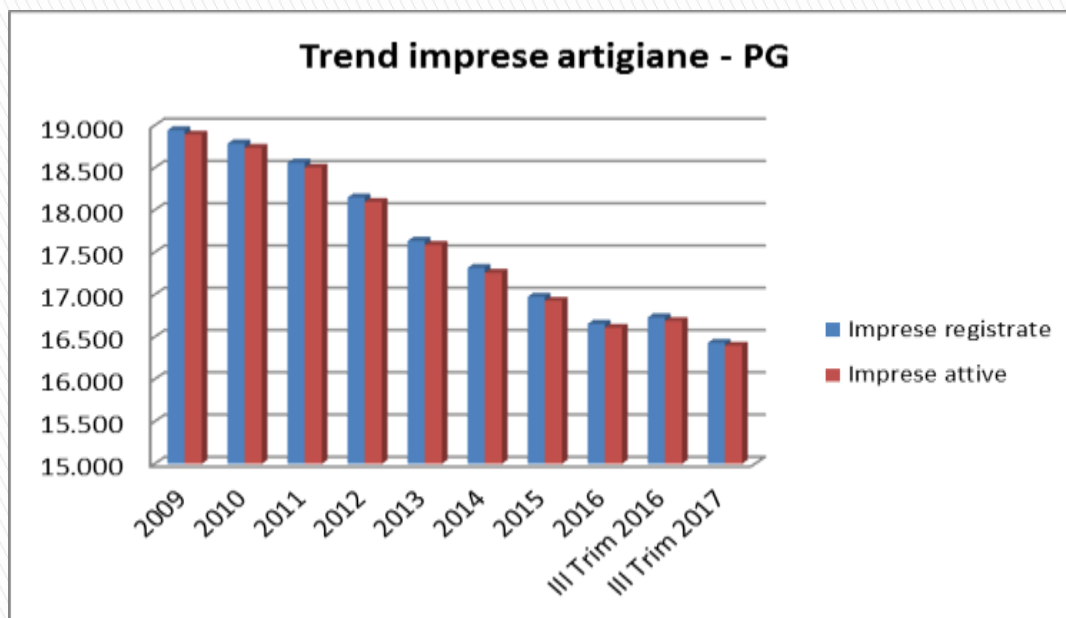
Anche il numero di unità locali al 30.09.2017 è diminuito di 200 unità rispetto allo stesso periodo 2016, prevalentemente per la chiusura di unità da parte di imprese con sede fuori provincia.



Il contesto economico-produttivo della provincia

SETTORE ARTIGIANO

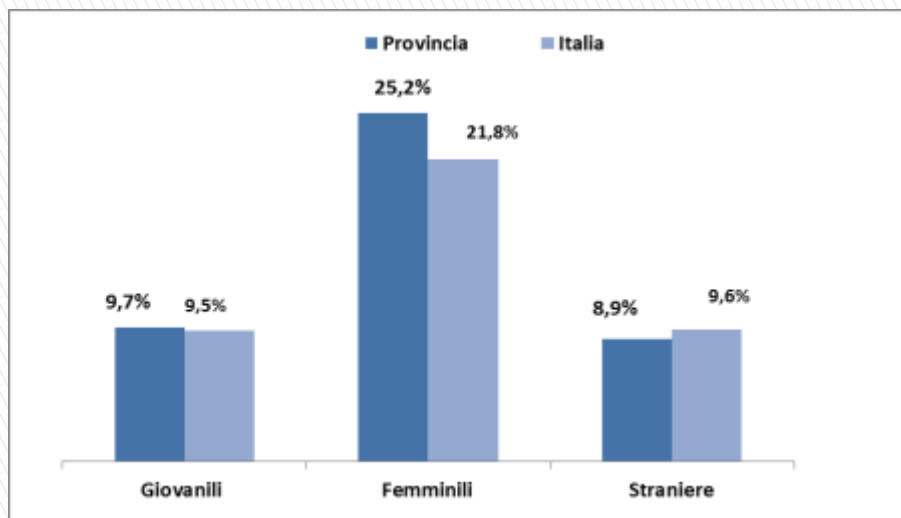
Imprese artigiane PG	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	III Trim 2016	III Trim 2017	Variatz III trim 2016 - III trim 2017	Variatz. 2016-III trim 2017
Imprese registrate	18.944	18.786	18.559	18.149	17.635	17.316	16.975	16.654	16.731	16.430	-1,8%	-1,3%
Imprese attive	18.891	18.733	18.501	18.095	17.586	17.257	16.926	16.608	16.687	16.395	-1,7%	-1,3%
UMBRIA	24.555	24.186	23.969	23.582	22.748	22.342	21.948	21.535	21.619	21.031	-2,7%	-2,3%
ITALIA	1.481.980	1.472.418	1.465.569	1.447.070	1.407.768	1.382.773	1.361.014	1.342.389	1.347.554	1.331.310	-1,2%	-0,8%



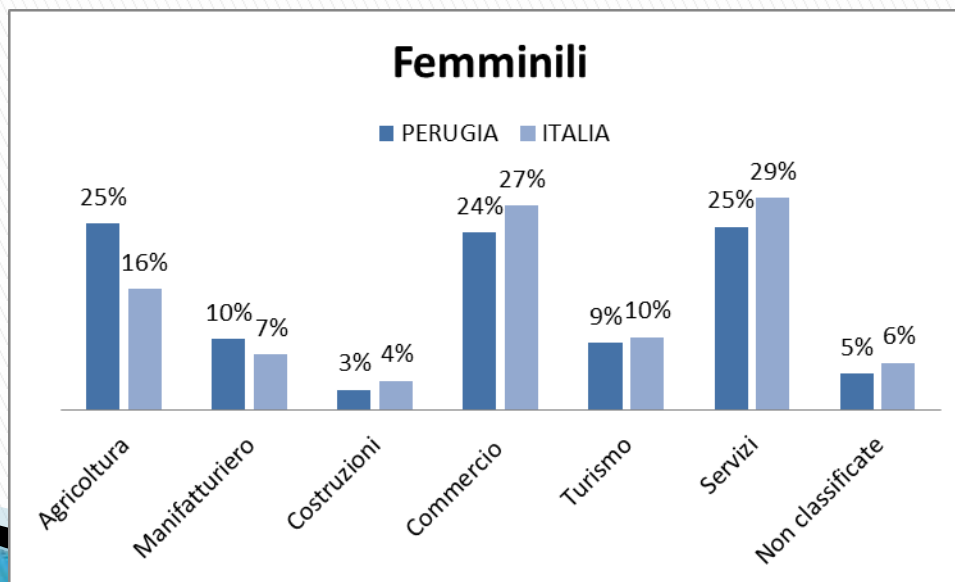
Prosegue la flessione del comparto artigiano. Al 30.09.2017 risultano iscritte 16.430 imprese artigiane nella provincia di Perugia, - 299 unità rispetto allo stesso periodo del 2016 (-1,8%).

Il contesto economico-produttivo della provincia

Imprese femminili, giovanili e straniere e confronto con dato nazionale (dati al 30.09.2017)



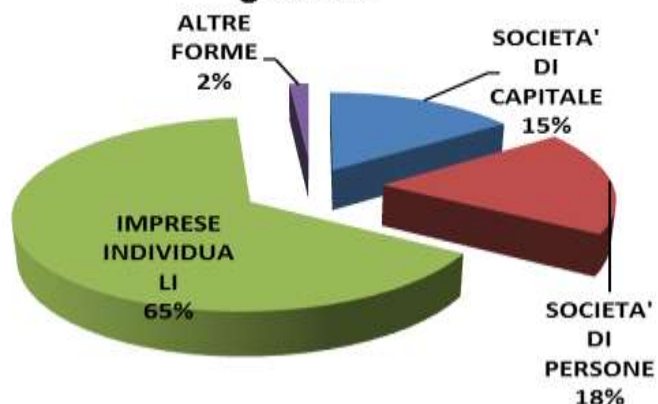
Concentrazione imprese femminili nei principali comparti e confronto con dato nazionale (dati al 30.09.2017)



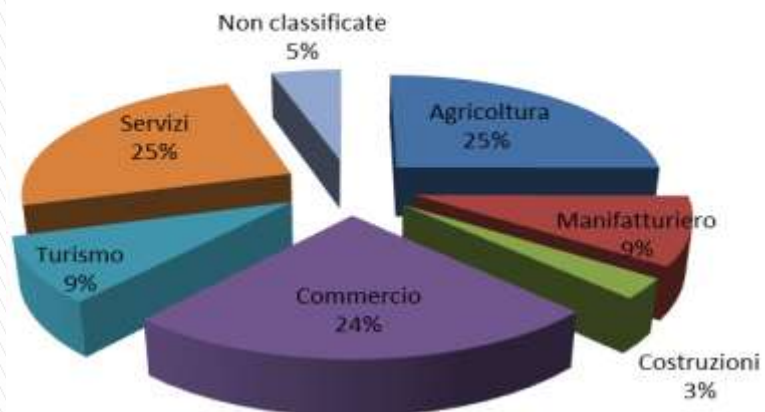
Il contesto economico-produttivo della provincia

Le imprese femminili nella provincia al 30.09.2017 sono 17.649, circa il 25% del totale, % superiore al dato medio nazionale, in particolare nel comparto agricolo. La maggior parte delle imprese femminili è di tipo individuale, i primi tre settori economici interessati sono, oltre all'agricoltura, il commercio e i servizi.

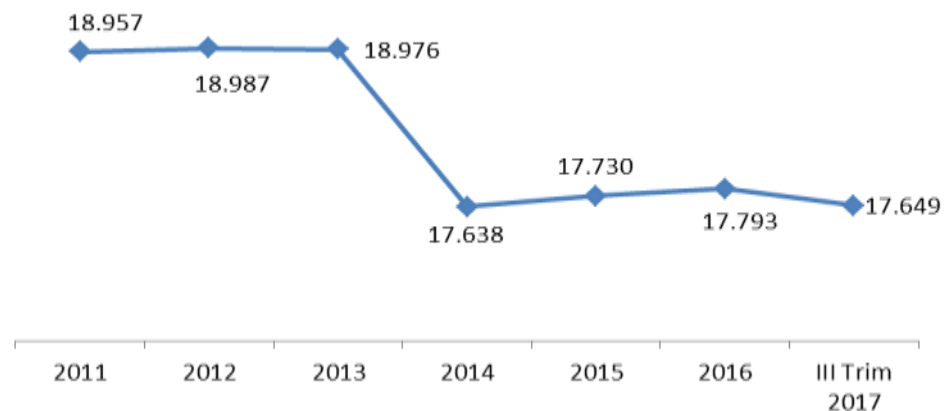
Imprese femminili per forma giuridica



Imprese femminili per settore economico

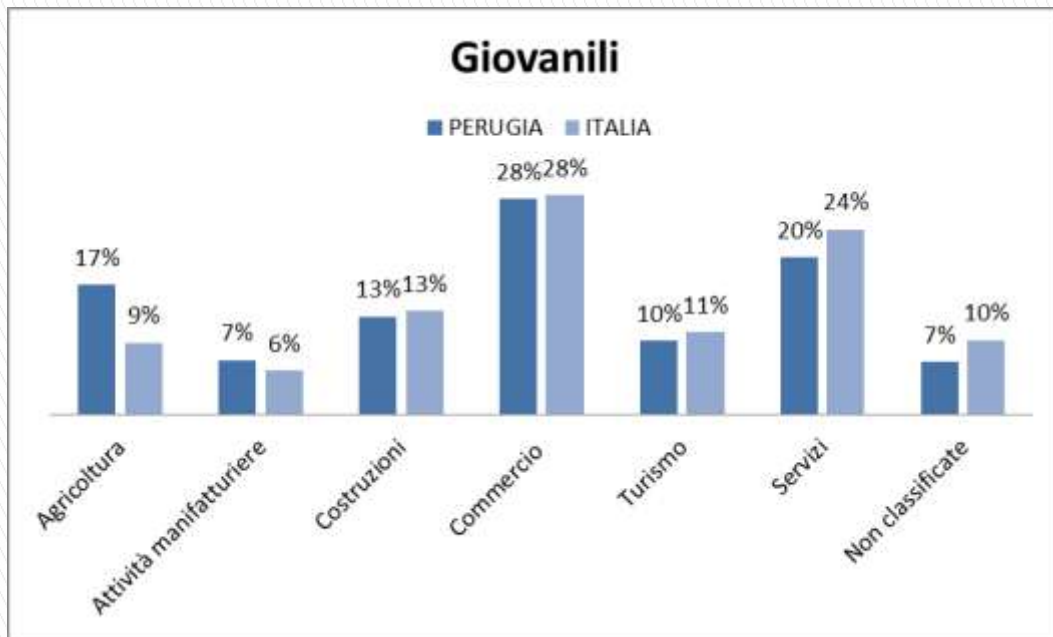


Trend Imprese Femminili nella Provincia

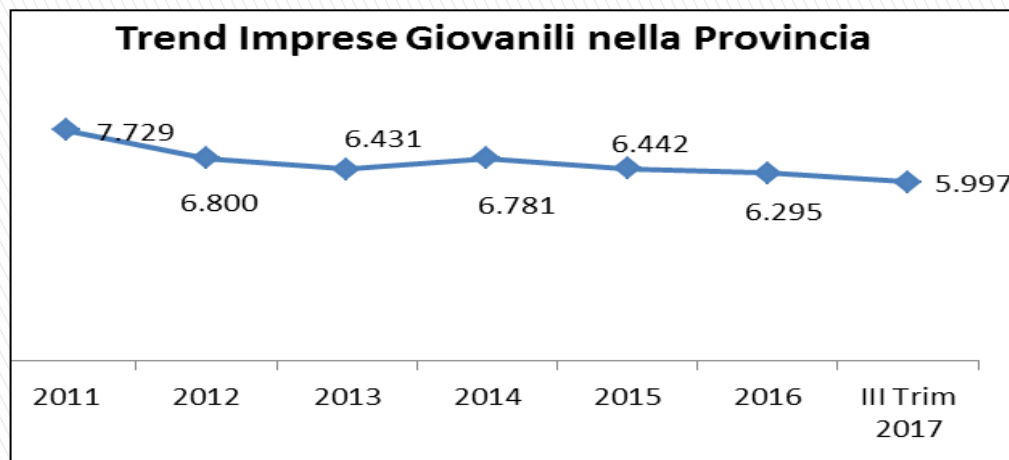


Il contesto economico-produttivo della provincia

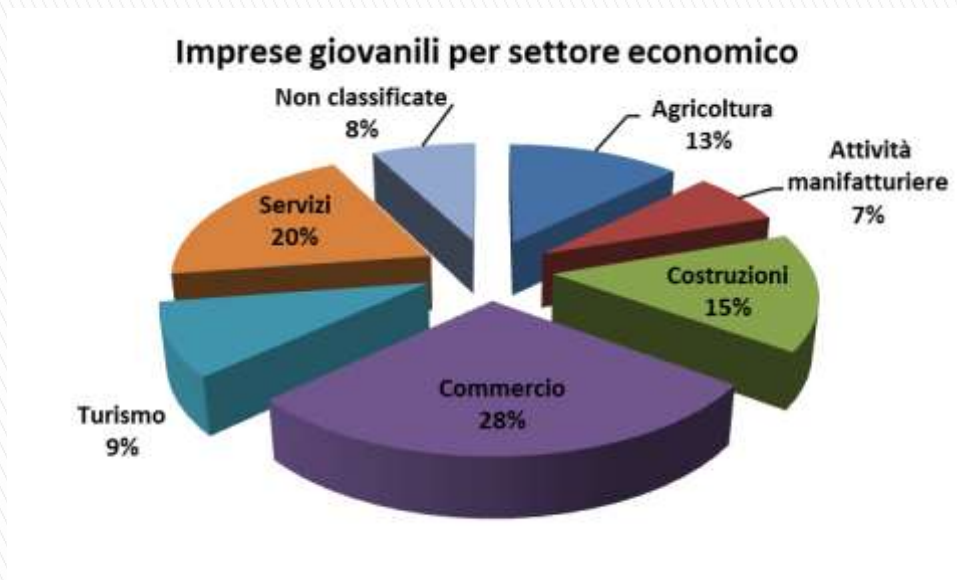
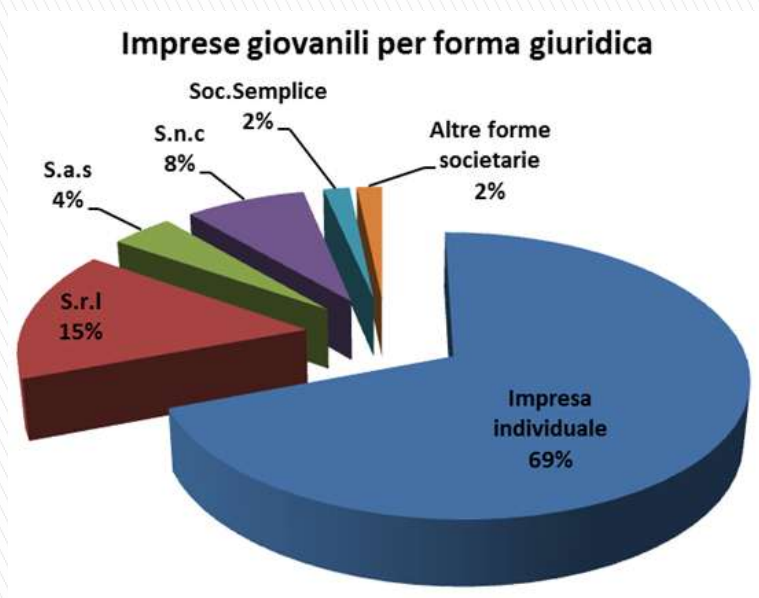
CONCENTRAZIONE IMPRESE GIOVANILI NEI PRINCIPALI COMPARTI E CONFRONTO CON DATO NAZIONALE



Le imprese giovanili della provincia di Perugia al 30.09.2017 sono 5997, quasi il 10% del totale delle imprese registrate.



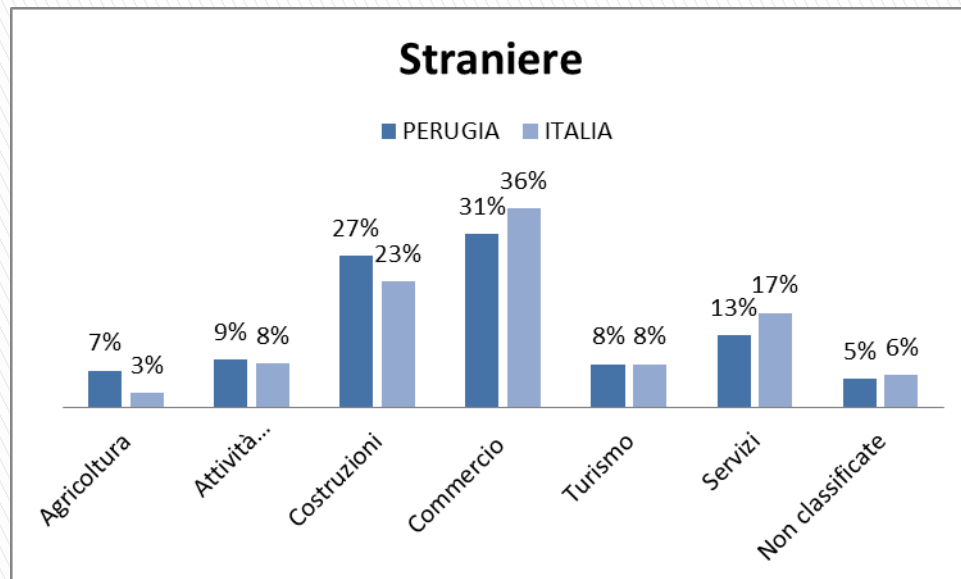
Il contesto economico-produttivo della provincia



Le imprese giovanili sono per circa il 70% in forma individuale, i primi tre comparti economici interessati sono il commercio, i servizi e le costruzioni. Fino al 2017 hanno fatto registrare sempre un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni.

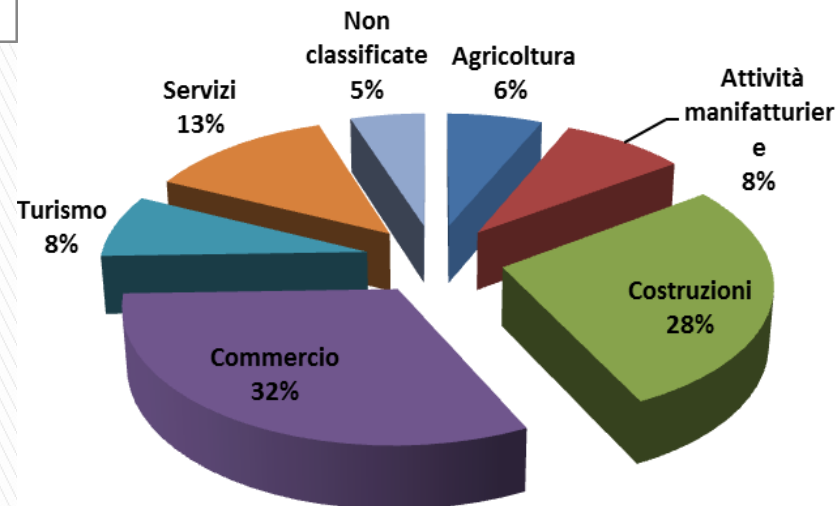
Il contesto economico-produttivo della provincia

CONCENTRAZIONE IMPRESE STRANIERE NEI PRINCIPALI COMPARTI E CONFRONTO CON DATO NAZIONALE
(al 30.09.2017)



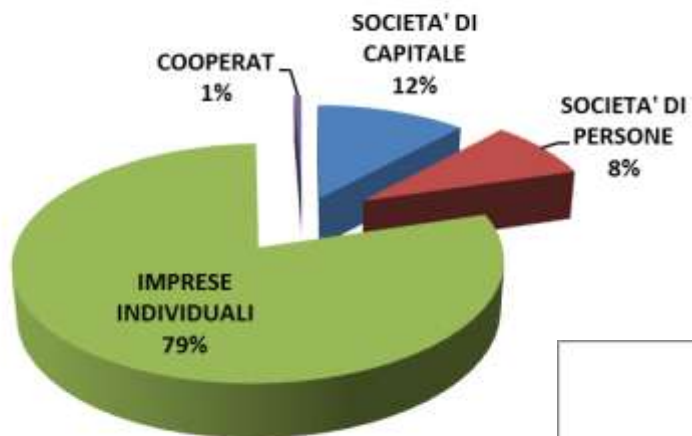
Le imprese straniere al 30.09.2017 sono 6.515, circa il 9% del totale, con un incremento nell'ultimo triennio di quasi il 18%, concentrate soprattutto nei comparti del commercio e delle costruzioni, e sono costituite per l'80% sotto forma di impresa individuale.

Imprese Straniere per settore economico

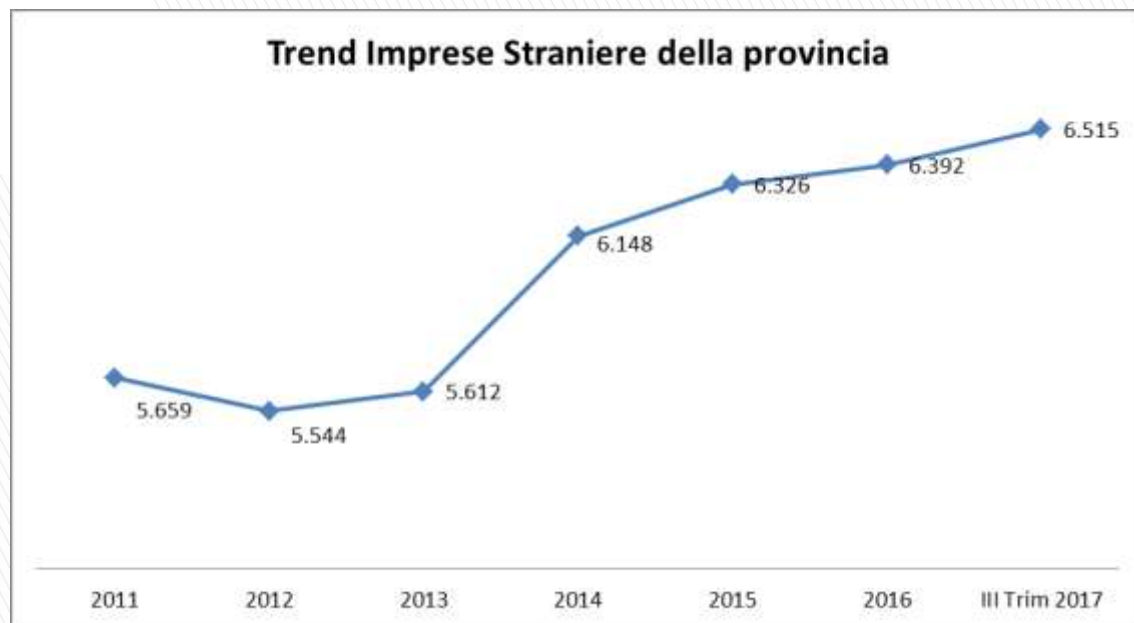


Il contesto economico-produttivo della provincia

Imprese straniere per forma giuridica



Trend Imprese Straniere della provincia



Il contesto sociale e ambientale della provincia

La popolazione

- ▶ Al 1 gennaio 2017 i cittadini **residenti** nel territorio provinciale erano pari a circa 660.690, un quarto dei quali iscritti nelle liste anagrafiche del capoluogo Perugia.
- ▶ I residenti diminuiscono dello 0,2% (-1.420 unità) che si aggiunge al -0,4% del 2015 (-2045 unità).
- ▶ Nel 2016 il **saldo naturale** (differenza tra nati e morti) si attesta a -2.453 (nel 2015 era -2.669 unità) quindi il tasso di crescita naturale continua ad essere negativo. Il saldo totale negativo è in parte mitigato dal saldo migratorio positivo anche nel 2016 e pari a 1.033 unità (nel 2015 era + 624 unità).
- ▶ Le dimensioni e le dinamiche che il fenomeno dell'immigrazione ha assunto nella provincia di Perugia negli ultimi anni rappresentano, senza dubbio, uno dei più importanti fattori di trasformazione sociale di cui occorre continuare a tener conto nella programmazione territoriale per le evidenti implicazioni nell'economia reale, in termini di sostegno al sistema del lavoro e delle imprese.

Il contesto sociale e ambientale della provincia

La popolazione

TREND POPOLAZIONE		
Anno	Popolazione (N.)	Variatione % su anno prec.
2001	606.413	-
2002	613.004	1,09
2003	622.699	1,58
2004	632.420	1,56
2005	640.323	1,25
2006	645.000	0,73
2007	653.802	1,36
2008	661.682	1,21
2009	667.071	0,81
2010	671.821	0,71
2011	655.006	-2,5
2012	657.873	0,44
2013	665.217	1,12
2014	664.155	-0,2
2015	662.110	-0,3
2016	660.690	-0,2

Variatione % Media Annua

(2007/2016): **+0,78**

Variatione % Media Annua

(2010/2016): **-0,25**

BILANCIO DEMOGRAFICO (Anno 2016)	
Nati	4.901
Morti	7.354
Saldo Naturale	-2.453
Iscritti	16.072
Cancellati	15.039
Saldo migratorio	1.033
Saldo Totale	-1.420
Popolazione al 31 dic.	660.690

Fonte dati ISTAT

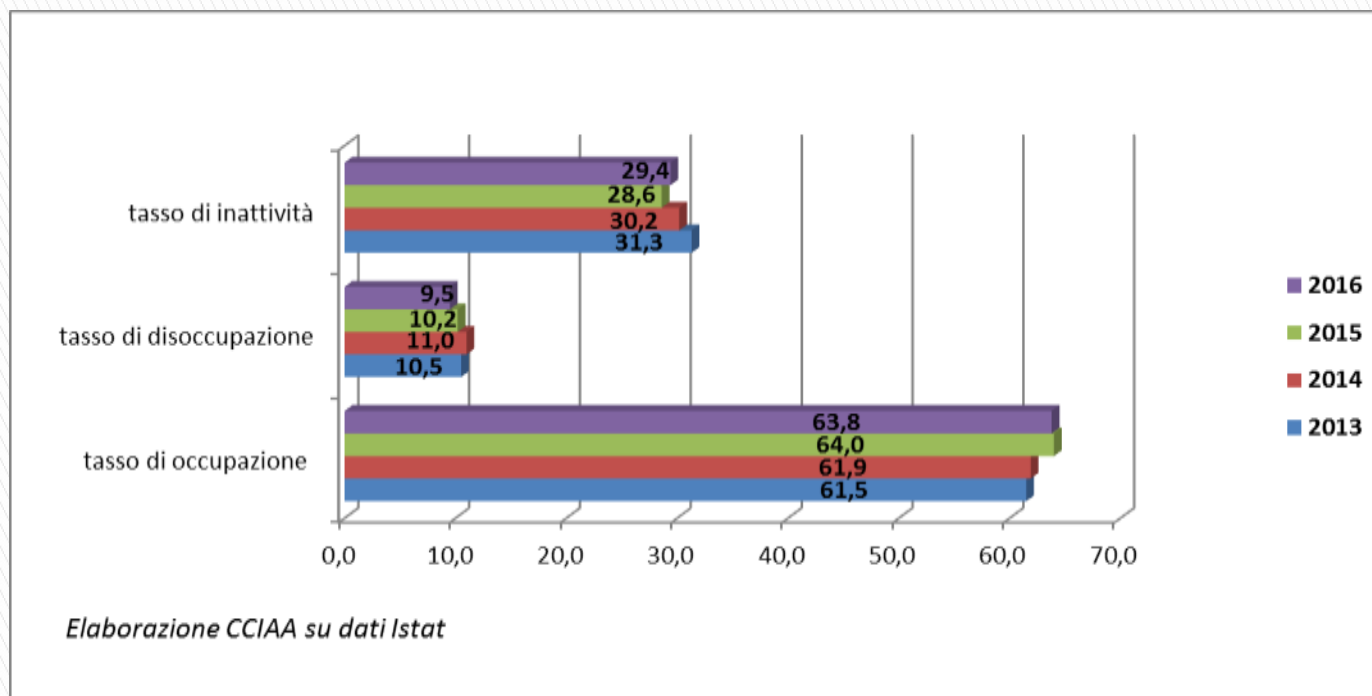
1. Saldo Naturale = Nati - Morti 2. Saldo Migratorio = Iscritti - Cancellati

3. Saldo Totale = Saldo Naturale + Saldo Migratorio

Il contesto sociale e ambientale della provincia

Il mercato del lavoro

Principali indicatori del mercato del lavoro



Segnali altalenanti dai principali indicatori relativi al mercato del lavoro: cresce il tasso di inattività mentre diminuisce quello di disoccupazione. Sostanzialmente stazionario il tasso di occupazione che nel 2015 aveva fatto riscontrare un sensibile aumento.

Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata

- ▶ L'autonomia camerale si attua attraverso l'adozione di un proprio statuto che delinea la fisionomia dell'ente in termini di ordinamento ed organizzazione, di forme e modalità di partecipazione.
- ▶ Nel perseguire i propri obiettivi, l'Ente camerale si rapporta con altri attori della scena istituzionale, tessendo relazioni funzionali con gli altri Enti locali, con il mondo dell'Università e della ricerca, le Associazioni imprenditoriali, il sistema delle banche e dei confidi e con le altre strutture locali che operano nel territorio, oltre che con i livelli regionali e nazionali del sistema camerale (Unioni Regionali e Unioncamere).
- ▶ Tali rapporti sono finalizzati a produrre, attraverso la più efficace allocazione delle risorse, un effetto leva sui risultati ottenibili da ciascun attore economico.
- ▶ Le azioni della Camera di Commercio sono collocate all'interno del "sistema" regionale, attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare spesso in partenariato con gli altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Comuni e così via) o privati (Associazioni di categoria, Distretto Scolastico regionale,...) impegnati a sostenere e sviluppare il sistema imprenditoriale della circoscrizione territoriale di competenza. Per alcune attività la stessa riforma del sistema camerale impone la realizzazione delle stesse in convenzione con soggetti pubblici o privati. Alcune attività di promozione del territorio vengono gestite autonomamente, per altre la Camera si avvale della collaborazione della propria Azienda Speciale Promocamera.
- ▶ Le recenti normative, inoltre, in un'ottica di semplificazione dei rapporti tra privati e Pubblica Amministrazione, pongono le Camere di Commercio come interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni, trasformando il Registro Imprese in una sorta di hub in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri enti. In proposito sono state attivate negli ultimi anni sempre più strette collaborazioni e sinergie con altri enti pubblici quali i Comuni, l'INPS, l'INAIL e l'Agenzia delle Entrate.

Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata

- ▶ 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'Unioncamere e con le Agenzie di sistema, condividendone missione, visione e strategie.
- ▶ Le azioni della Camera di Commercio saranno collocate all'interno del "sistema" regionale, attraverso la partecipazione ad iniziative da realizzare in partenariato con gli altri soggetti istituzionali pubblici (Regione, Provincia, Comune e così via) o privati (Fondazioni bancarie, Associazioni di categoria) impegnati a sostenere e sviluppare il sistema imprenditoriale della circoscrizione territoriale di competenza.
- ▶ Per gli interventi finalizzati alla Valorizzazione del territorio e dei prodotti in Italia e all'estero sarà privilegiata la modalità di intervento a rete, sia in sede di concertazione con la Regione e gli altri enti del territorio, sia rafforzando la progettualità condivisa con la rete del sistema camerale.



L'Azienda Speciale Promocamera

- ▶ L'Azienda Speciale Promocamera è stata istituita dalla Camera di Commercio per la progettazione e la gestione di progetti di sviluppo economico del territorio e per la realizzazione di indagini, studi e analisi di settore, di supporto alla pianificazione degli interventi economici della Camera di Commercio e di altri soggetti istituzionali.
- ▶ In questo ambito l'Azienda promuove e gestisce alcuni progetti di promozione economica e di sostegno all'imprenditorialità, per la valorizzazione delle produzioni tipiche, per l'informazione e l'orientamento alla creazione d'impresa, per la promozione della partecipazione femminile al mondo dell'impresa e per la gestione delle strutture congressuali ed espositive della Camera di Commercio (Centro Congressi, Centro Servizi Galeazzo Alessi e alle strutture).
- ▶ Collabora inoltre con gli uffici camerali nella realizzazione di alcuni progetti.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
Valorizzazione prodotti, territorio e attrattività turistica	Promozione della qualità delle produzioni olivicole e della cultura dell'olio
	Valorizzazione produzioni enogastronomiche locali
	Filiera vitivinicola (vini doc e docg)
	Certificazione settore moda
	Certificazione edilizia sostenibile
Sostegno all'iniziativa imprenditoriale	Sostegno allo sviluppo e alla qualificazione dell'imprenditoria femminile e giovanile
	Promozione di nuova imprenditorialità
Gestione risorse patrimoniali	Gestione infrastrutture camerali

Il sistema delle partecipazioni

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per le Camere di Commercio, uno strumento attraverso il quale raggiungere i propri fini istituzionali così come indicato dall'art. 2, comma 4 della legge 580/1993 secondo il quale "per il raggiungimento dei propri scopi le camere di commercio promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società".

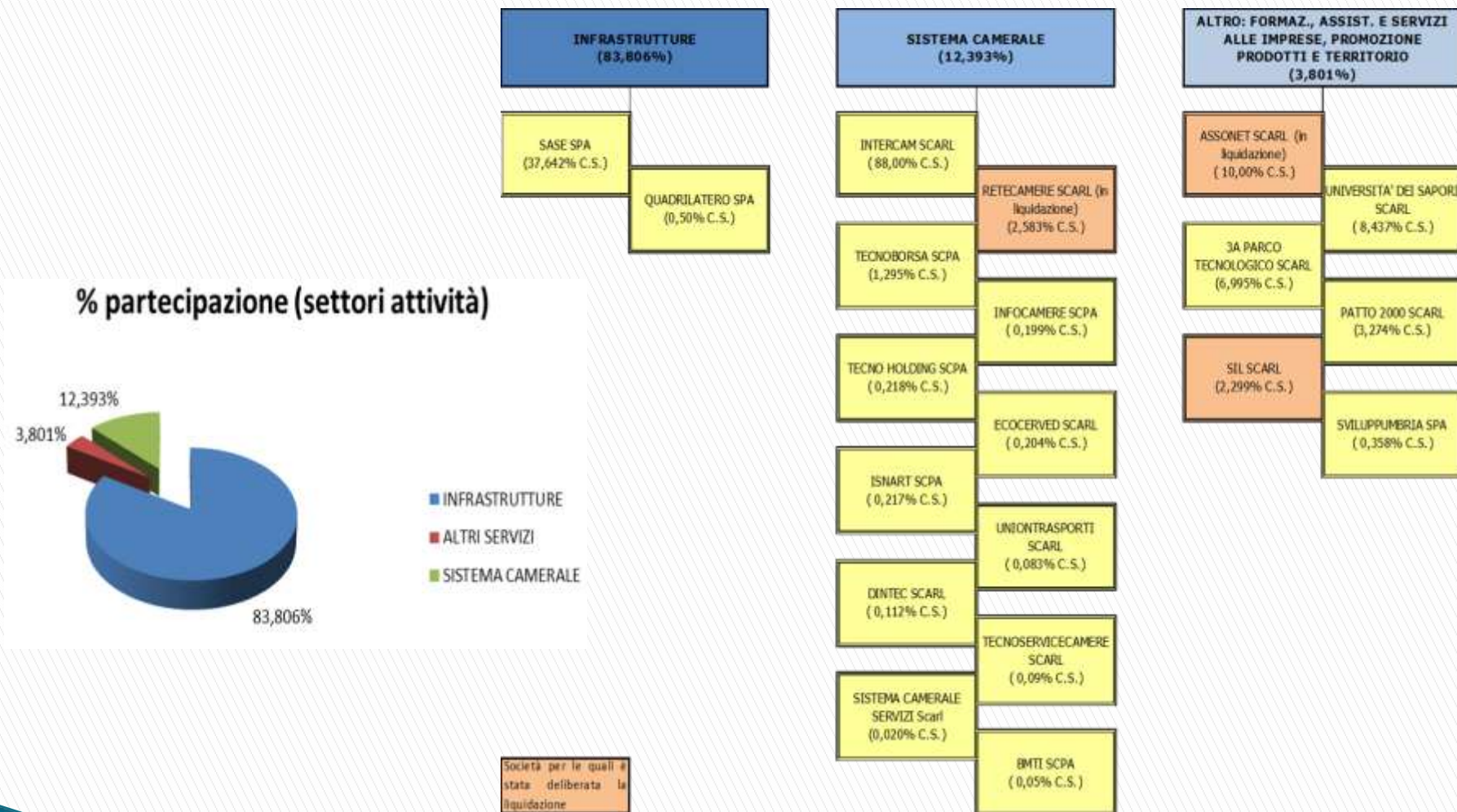
Elemento fondante è la strategicità che le partecipazioni rappresentano per lo svolgimento delle attività camerali e le opportunità che possono offrire al sistema economico del territorio.

La Camera di Commercio di Perugia detiene quote e azioni in alcune società a partecipazione pubblica e miste. Per il loro tramite, la Camera fornisce sostegno ad attività concretamente significative o considerate strategiche per il territorio. Tra le partecipazioni strategiche detenute dalla Camera di Commercio di Perugia rientrano quelle relative al potenziamento delle infrastrutture aeroportuali e viarie, rappresentate dalla partecipazione, quale maggiore azionista della società con oltre il 34% del capitale sociale, nella società S.A.S.E S.p.a, che si occupa del potenziamento e della gestione dell'Aeroporto regionale umbro S. Francesco d'Assisi, e nella società Quadrilatero Marche-Umbria S.p.A. impegnata nel progetto denominato "Asse viario Marche Umbria e quadrilatero di penetrazione interna".

Altre partecipazioni rientrano nell'ambito delle società che costituiscono la rete camerale (Infocamere, Uniontrasporti, Borsa Merci Telematica, Istituto Nazionale Ricerche Turistiche ecc.), e che svolgono attività di supporto alle attività istituzionali delle Camere di Commercio.

Il D. Lgs 19 agosto 2016 n. 175 prevede che, entro il 31.12 di ciascun anno, le pubbliche amministrazioni effettuino, con proprio provvedimento, un'analisi dell'assetto complessivo delle società di cui detengono partecipazioni dirette e indirette, predisponendo, quando necessario, un piano di riassetto per la loro razionalizzazione.

Il sistema delle partecipazioni



1.3.3.2 Analisi del contesto interno

Le risorse economiche

I dati del preventivo economico 2018 sotto illustrati sono stati attribuiti alle quattro Funzioni istituzionali previste dal Regolamento di contabilità e precisamente: Organi Istituzionali e Segreteria Generale, Servizi di supporto, Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato, Studio, Formazione, Informazione e Promozione economica.

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2017	PREVENTIVO ANNO 2018	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	8.002.000	8.002.000		6.668.000		1.334.000	8.002.000
2 Diritti di Segreteria	2.697.000	2.700.000			2.700.000		2.700.000
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	619.000	426.000	200	135.300	279.500	11.000	426.000
4 Proventi da gestione di beni e servizi	175.000	175.000		15.100	155.400	4.500	175.000
5 Variazione delle rimanenze	0	0		0			0
Totale proventi correnti A	11.493.000	11.303.000	200	6.818.400	3.134.900	1.349.500	11.303.000
B) Oneri Correnti							
6 Personale	-3.416.359	-3.299.859	-712.732	-811.628	-1.330.331	-445.167	-3.299.859
7 Funzionamento	-3.646.221	-3.456.931	-1.260.913	-648.334	-1.289.810	-257.874	-3.456.931
8 Interventi economici	-3.499.623	-3.000.000	0			-3.000.000	-3.000.000
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.692.635	-2.861.200	-44.332	-2.292.918	-68.160	-455.790	-2.861.200
Totale Oneri Correnti B	-13.254.837	-12.617.989	-2.017.978	-3.752.880	-2.688.301	-4.158.831	-12.617.989
Risultato della gestione corrente A-B	-1.761.837	-1.314.989	-2.017.778	3.065.520	446.599	-2.809.331	-1.314.989
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi finanziari	14.700	14.650	5.570	4.803	2.694	1.582	14.650
11 Oneri finanziari							
Risultato della gestione finanziaria	14.700	14.650	5.570	4.803	2.694	1.582	14.650
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	300.000						
13 Oneri straordinari	0						
Risultato della gestione straordinaria	300.000						
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	-1.447.137	-1.300.339	-2.012.208	3.070.324	449.294	-2.807.749	-1.300.339
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali	10.000	10.000	1.667	2.444	4.778	1.111	10.000
F Immobilizzazioni Materiali	172.238	180.000	42.003	34.435	67.225	36.337	180.000
G Immobilizzazioni Finanziarie							
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	182.238	190.000	43.669	36.880	72.003	37.448	190.000

Le risorse economiche

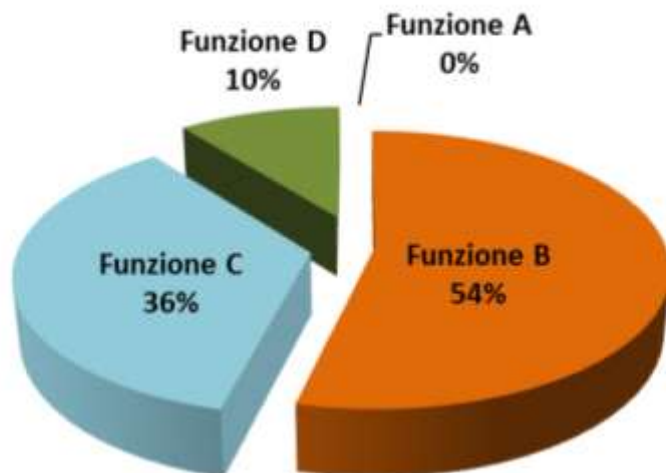
VALORI 2018 PER FUNZIONE ISTITUZIONALE

FUNZIONE ISTITUZIONALE "A" Organi istituzionali e Segreteria Generale		FUNZIONE ISTITUZIONALE "B" Servizi di supporto	
Uffici	Addetti 14	Uffici	Addetti 21,5
Segreteria Generale, Presidenza, Organi collegati	6	Ragioneria, Bilancio e Fiscalità	4
Stampa e Editoria	3	P.A. digitale, Archivio e Protocollo	3,5
Comunicazione URP	2	Diritto Annuale	3
Programmazione e Controllo	2	Provveditorato	4
Avvocatura	1	Personale	3
		Servizi ausiliari (Portineria e Centralino)	4
Costi diretti	2.168.645,00	Costi diretti	1.459.962,00
Personale	712.732,00	Personale	811.628,00
Funzionamento di cui quote associative 716.030,00	1.260.913,00	Funzionamento	648.334,00
Interventi Economici	125.000,00		

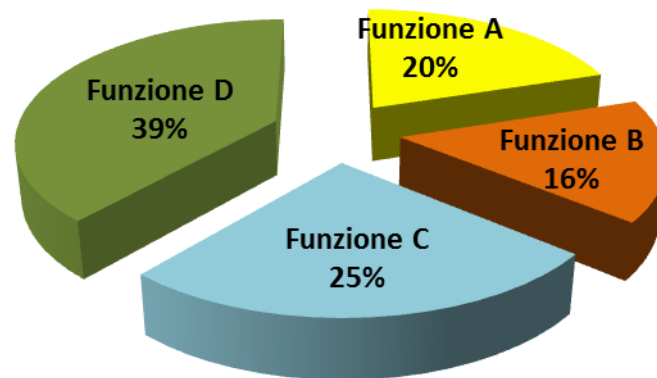
FUNZIONE ISTITUZIONALE "C" Anagrafe e Servizi di Regolazione del mercato		FUNZIONE ISTITUZIONALE "D" Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica	
Uffici	Addetti 40,5	Uffici	Addetti 19
Registro Imprese	16,5	Studi e Statistica	2
Artigianato	4	Promozione Economica	10
Certificazioni estero, firma digitale	3	Azienda Speciale Promocamera	7
Tutela della proprietà intellettuale e sanzioni	3		
Borse e Prezzi	2		
Ambiente e Albo Gestori ambientali	3		
Metrico e Sorveglianza	4		
Protesti e Sportello legalità	3		
Giustizia alternativa	2		
Costi diretti	2.624.396,00	Costi diretti	4.001.486,00
Personale	1.330.331,00	Personale	445.167,00
Funzionamento	1.289.810,00	Funzionamento	257.874,00
Interventi economici	4.255,00	Interventi Economici	3.298.445,00

Le risorse economiche

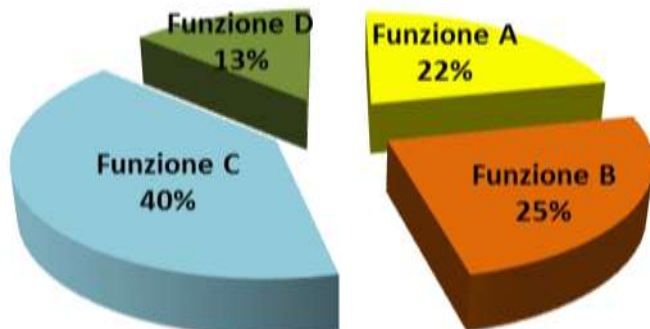
PROVENTI CORRENTI (al netto svalutaz.crediti)- anno 2018



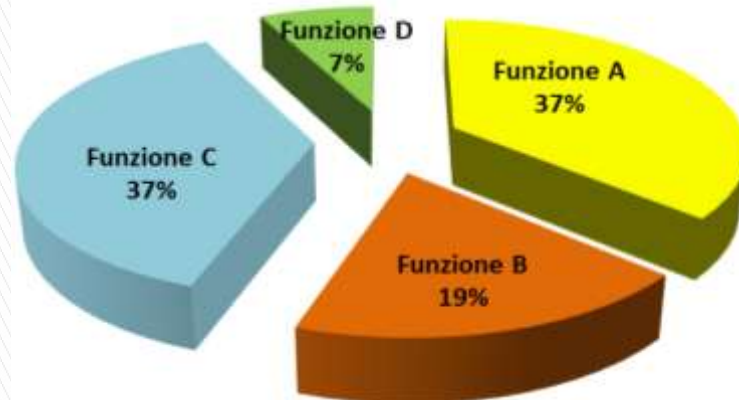
ONERI CORRENTI (al netto svalutaz.crediti) - anno 2018



ONERI DEL PERSONALE CAMERALE - anno 2018



ONERI DI FUNZIONAMENTO - anno 2018



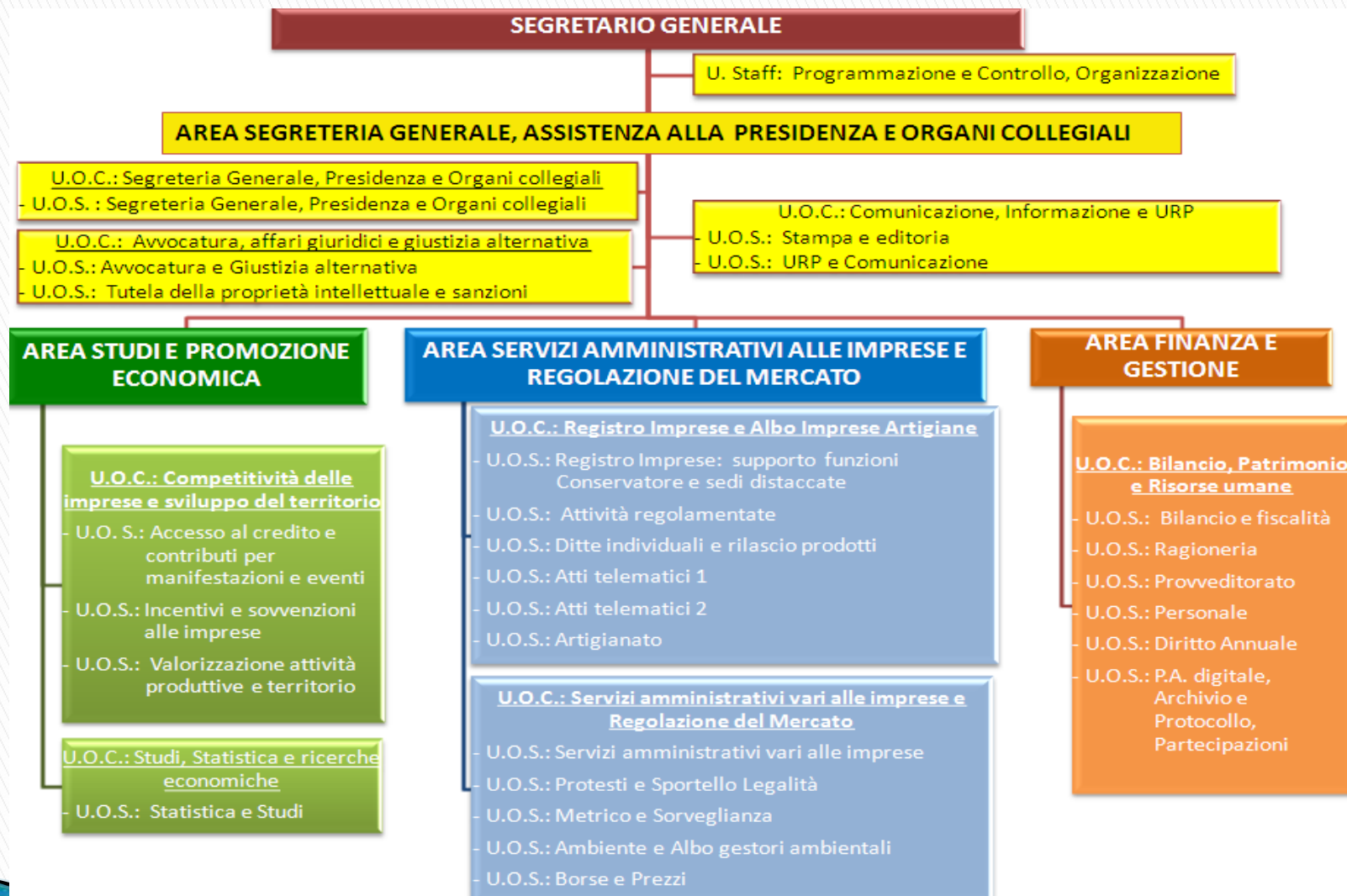
Funz.A: Organi istituz.li e Segreteria generale

Funz.B: Servizi di supporto

Funz. C: Anagrafe e Regolaz.Mercato

Funz. D: Studio, Formaz., Informaz. economica e Promozione economica

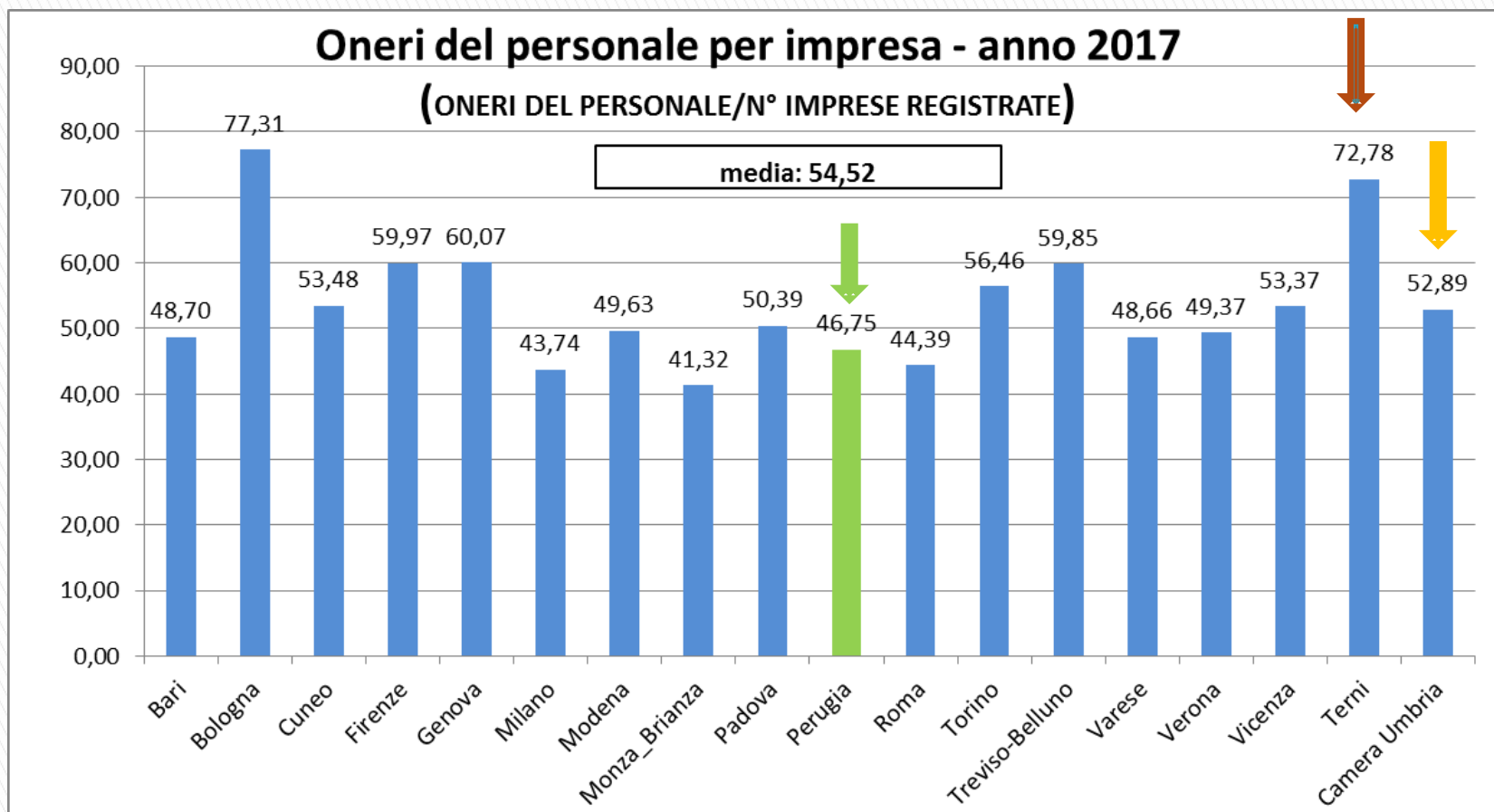
L'organizzazione e le risorse umane



L'organizzazione e le risorse umane

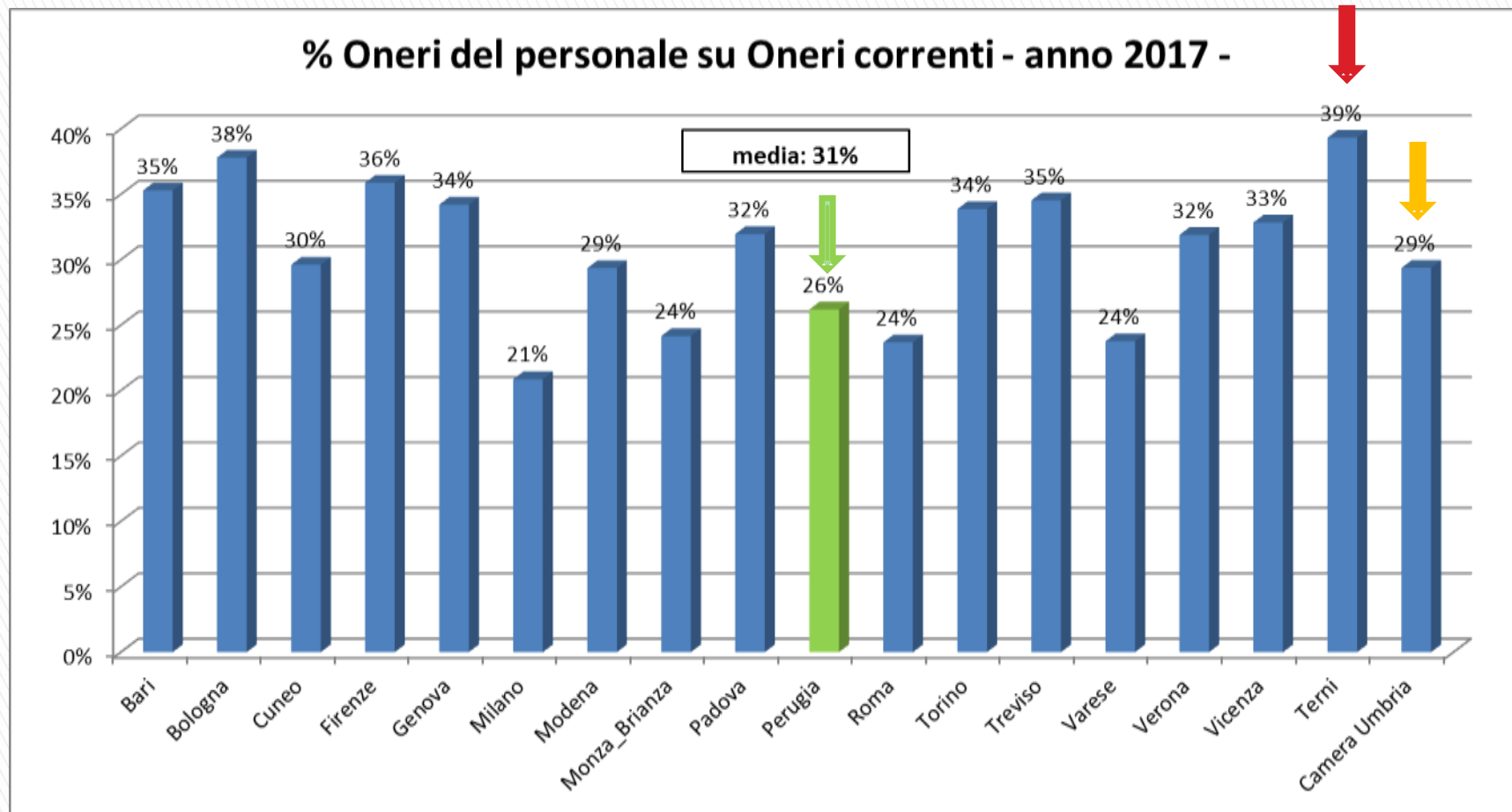
Dotazione organica	95
Dipendenti in servizio	68
di cui	44 donne 24 uomini
di cui	2 Dirigente 33 Categ. D 31 Categ. C 2 Categ. B
N° dipendenti appartenenti alle categorie protette	4
N° dipendenti titolari di posizione organizzativa/alta professionalità	8
N° dipendenti in part-time	2
Età media dipendenti	53 anni
% dipendenti in possesso di laurea	59%
Criteri per la valutazione del personale non dirigente	1.Raggiungimento obiettivi 2.Comportamenti/capacità 3.Performance attività
Criteri per la valutazione del personale dirigente	1.Risultati generali Ente/Area dirigenziale 2.Raggiungimento obiettivi 3.Comportamenti/capacità

BENCHMARKING SU ONERI DEL PERSONALE



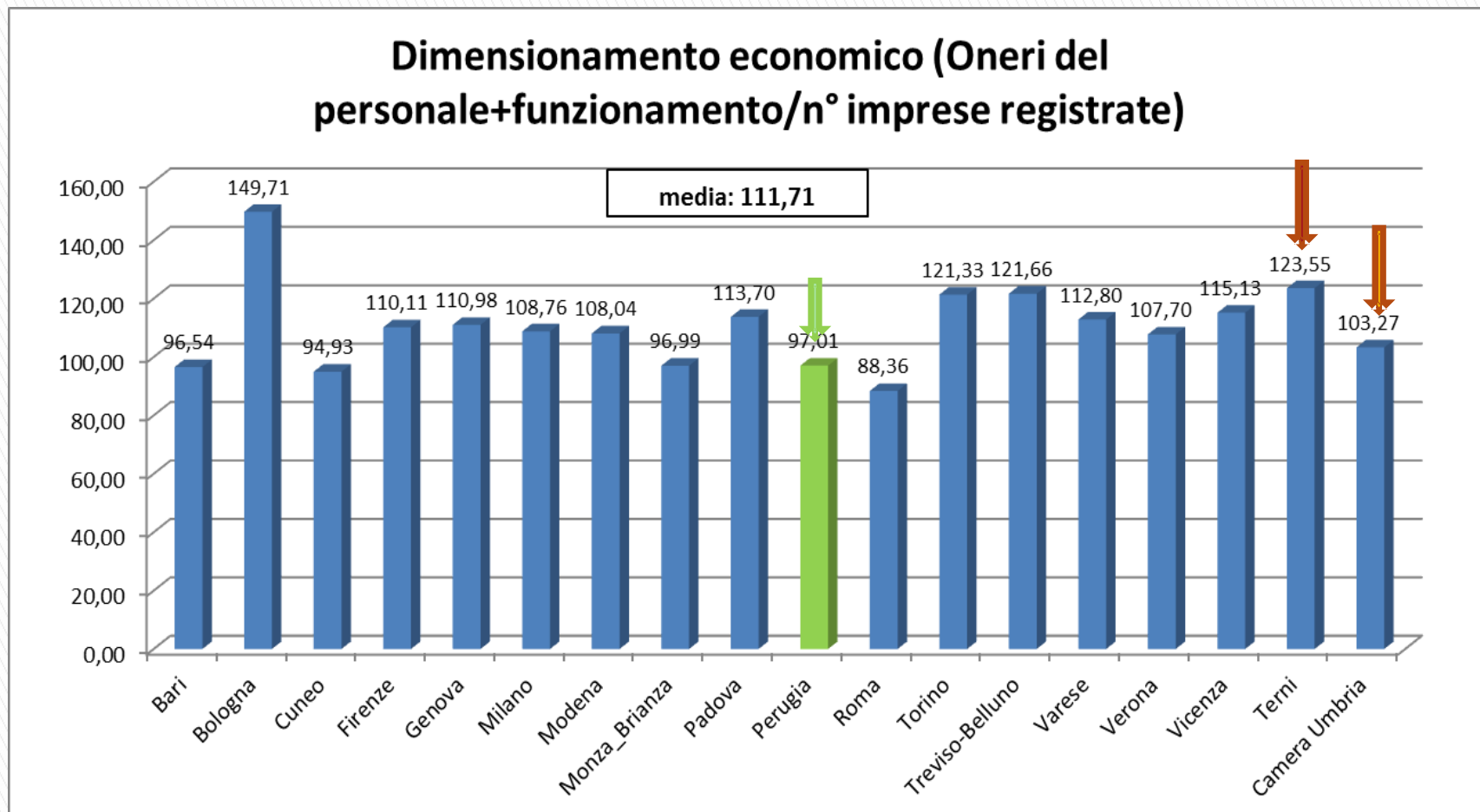
Fonte: siti Internet camerali / Movimprese

BENCHMARKING SU ONERI DEL PERSONALE



Fonte: siti Internet camerali

BENCHMARKING SU ONERI DEL PERSONALE E SPESE DI FUNZIONAMENTO



Fonte: siti Internet camerali / Movimprese

L'organizzazione e le risorse umane

Addetti per classi di età e settore di attività

CLASSI DI ETA'	anagrafico-certificativo	ausiari	contabilità patrimonio e risorse umane	promozione economica	regolazione del mercato	staff segretario generale	studi e ricerche statistiche	Totale personale camerale
35-44		1	2	1				4
45-54	15		8	3	5	9	1	41
55-59	2		2	3	2			9
60-64	1	1	4		3	2		11
65-67					1			1
>= 65			1					1
Totale personale camerale	18	2	17	7	11	11	1	67

Addetti per titoli di studio e settore di attività

TITOLI DI STUDIO	anagrafico-certificativo	ausiari	contabilità patrimonio e risorse umane	promozione economica	regolazione del mercato	staff segretario generale	studi e ricerche statistiche	Totale personale camerale
diploma scuola superiore	7		10	3	4	2		26
laurea	11		7	4	7	9	1	39
scuola dell'obbligo		2						2
Totale personale camerale	18	2	17	7	11	11	1	67

Addetti per categoria e settore di attività

CATEGORIA	anagrafico-certificativo	ausiari	contabilità patrimonio e risorse umane	promozione economica	regolazione del mercato	staff segretario generale	studi e ricerche statistiche	Totale personale camerale
SG						1		1
DIR				1				1
D3						1		1
D1	9		8	3	7	4	1	32
C	9		9	3	4	5		30
B1		2						2
Totale personale camerale	18	2	17	7	11	11	1	67

L'organizzazione e le risorse umane

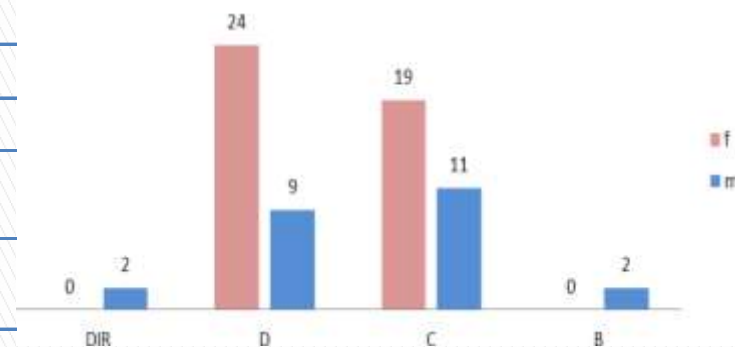
ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

Indicatori	Valore anno 2013	Valore anno 2014	Valore anno 2015	Valore anno 2016	Valore anno 2017
Σ gg. assenze (escluso ferie) / Σ gg. lavorativi	11,7%	11,05%	9,7%	9,0%	9,75%
Σ gg. infortuni / Σ gg. lavorativi	0%	0%	0%	0%	0%
N° richieste di nullaosta, trasferimento ad altre amministrazioni	0	1	10	4	1
N° contenziosi con il personale camerale	1	1	0	0	0

ANALISI DI GENERE

Indicatori	Valore anno 2014	Valore anno 2015	Valore anno 2016	Valore anno 2017
% dirigenti donne	0%	0%	0%	0%
% donne rispetto al totale del personale	63%	63%	64%	64%
Età media del personale femminile	49	50	51	53
Età media del personale maschile	50	52	53	54
% personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	67%	66%	66%	65%
% personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	43%	42%	44%	46%

Composizione personale di ruolo per sesso e categoria contrattuale - anno 2018



L'organizzazione e le risorse umane

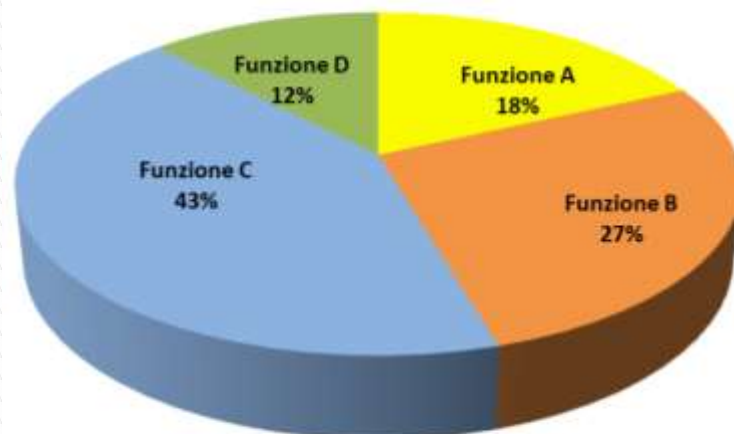
- ▶ Come già indicato in tabella, la Camera di Perugia dispone per il 2018 di 66 dipendenti di ruolo (65 a partire dal 1° febbraio 2018) più il Segretario Generale e un dirigente, di cui 24 uomini e 43 donne, su una pianta organica che ne prevede in totale 95. L'età media del personale è di 53 anni.
- ▶ La tabella riassuntiva che segue illustra il trend dell'organico a fronte della dotazione organica da piano.

Categoria	Posti occupati 01.01.2014	Posti occupati 01.01.2015	Posti occupati 01.01.2016	Posti occupati 01.01.2017	Posti occupati 01.01.2018	Dotazione organica al 31.12.2017
Dirigenti	2	2	2	2	2	3
D3	1	1	1	1	1	2
D1	32	32	32	32	32	37
C	34	33	33	32	31	51
B	2	2	2	2	2	2
Totale	71	70	70	69	68	95

Distribuzione personale camerale per aree dirigenziali

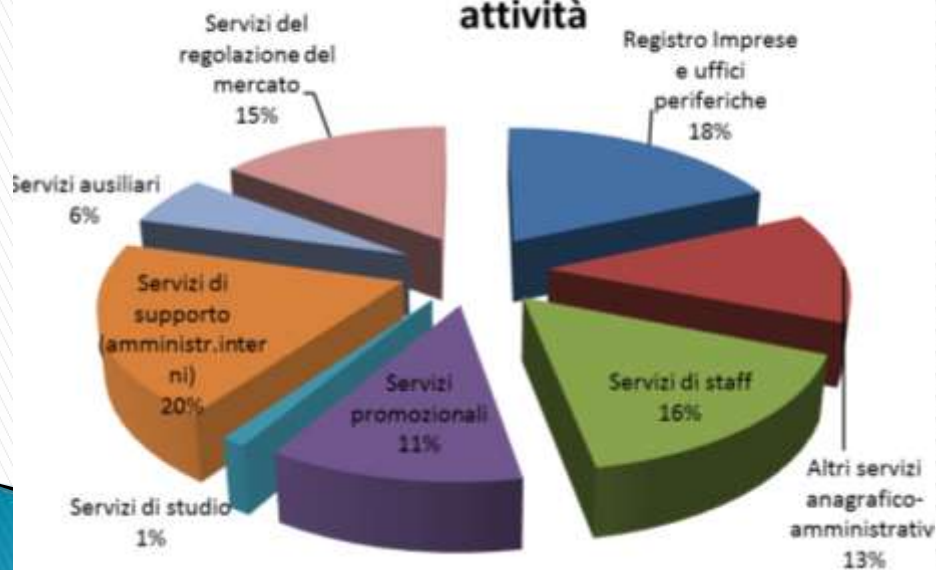


Distribuzione personale camerale per funzioni istituzionali



Funz. A - Organi istituzionali e Segreteria Generale
Funz. B - Servizi di supporto
Funz. C - Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato
Funz. D - Studio, Formaz., Informaz. e Promoz. Economica

Distribuzione addetti per settore di attività



L'organizzazione e le risorse umane

- ▶ Le politiche di gestione delle risorse umane rivestiranno un ruolo sempre più rilevante, soprattutto al fine di rafforzare e rendere ancora più efficaci e strategici gli interventi di ridefinizione della struttura interna che saranno necessari per l'anno 2018 in considerazione dell'imminente accorpamento con la CCIAA di Terni. A tal riguardo risulta fondamentale sia la formazione del personale che la relativa crescita professionale per spingere verso la crescita del *know how* e del capitale umano, e rendere così la struttura pronta per affrontare le nuove funzioni previste dalla riforma.
- ▶ Tra le Camere di Commercio di Perugia e Terni è stata creata la società consortile InterCam S.c.r.l. con lo scopo di fornire ai soci alcuni servizi a minore valore aggiunto che avevano formato oggetto di esternalizzazione ed affidamenti a enti terzi in regime di convenzione.
- ▶ Per l'espletamento dei suddetti compiti, la Camera di Perugia si avvarrà nel 2018 di n.21 unità fornite dal Consorzio, distribuite nei diversi servizi camerali, in particolare nei servizi erogati all'esterno.
- ▶ Il numero totale di addetti alle attività camerali nel 2018 sarà pertanto di 89 unità (88 dal 1° febbraio 2018), a cui si aggiungono 7 dipendenti dell'Azienda Speciale.
- ▶ **La prossima sfida con cui si dovrà confrontare l'Ente camerale è rappresentata dalla fusione con la Camera di Commercio di Terni, che impatterà dal punto di vista della dotazione organica e dell'organizzazione interna della nuova struttura.**

Le risorse tecnologiche

- ▶ La Camera di Perugia offre i propri servizi soprattutto in formato elettronico, primo fra tutti il Registro delle imprese che a partire dal 2010 con l'avvio della Comunicazione Unica esiste soltanto in regime telematico per tutte le imprese (non solo società).
- ▶ Per l'utilizzo della firma digitale sui servizi digitali offerti sono definiti alti criteri di sicurezza ed affidabilità sia interna che esterna.
- ▶ La Camera di Perugia è dotata di sistemi di Posta Elettronica Certificata per le comunicazioni istituzionali in interoperabilità con le altre pubbliche amministrazioni dotate delle stesse tecnologie e con l'utenza parimenti dotata di caselle PEC.
- ▶ Di seguito il riepilogo delle principali attrezzature informatiche:

Attrezzature informatiche	N°
PC Desktop	179
Monitor	177
PC portatili	14
Tablet	42
Stampanti	25
Scanner	27

2. IL QUADRO STRATEGICO

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Individuati i bisogni avvertiti dai principali stakeholder e analizzati i fattori di contesto esterno ed interno (primo fra tutti la riforma del sistema camerale), la Camera di Commercio di Perugia ha individuato gli obiettivi strategici da perseguire.

BISOGNI	CRITICITA' - BISOGNI	OBIETTIVI STRATEGICI
Semplificazione amministrativa – Riduzione tempi procedimenti	Percezione diffusa nell'opinione pubblica di una macchina amministrativa burocratica 'pesante', il cui costo costituisce un grave onere per le imprese in particolare e per la collettività in generale	Servizi alle imprese: pubblicità legale, semplificazione
Sostegno alla competitività delle imprese e del territorio	Mancanza di una chiara individuazione dell'identità del territorio, elemento imprescindibile per un'efficace promozione del territorio stesso. Attraverso la promozione delle produzioni di eccellenza, più rappresentative della identità e della qualità che esse esprimono insieme alle eccellenze culturali e ambientali potrà essere promosso efficacemente il territorio.	Valorizzazione prodotti, territorio, cultura e attrattività turistica
	Necessità di ridurre le problematiche relative allo storico isolamento della regione nel panorama dei collegamenti nazionali, sia stradali, sia ferroviari, sia aerei.	Sviluppo infrastrutture
	Necessità di promuovere la cultura d'impresa soprattutto fra le giovani generazioni, per dare impulso e sostenere l'incremento dell'iniziativa imprenditoriale sul territorio.	Sostegno all'iniziativa imprenditoriale
	Sostenere la crescita tecnologica e la digitalizzazione delle imprese anche in collaborazione con i Digital Innovation Hub (DIH) e con gli Ecosistemi digitali d'impresa (EDI) delle associazioni imprenditoriali.	Sostegno alla digitalizzazione e all'innovazione delle imprese
	Necessità di un maggiore raccordo tra domanda e offerta di lavoro, quindi tra la scuola, l'università e la realtà economica dei territori.	Orientamento al lavoro e alle professioni
	Scarsa apertura al commercio estero e limitata propensione all'export, anche a causa delle dimensioni micro-piccole delle imprese che le rendono carenti dal punto di vista organizzativo e quindi meno strutturate. Necessità quindi di sostenere e aiutare lo sviluppo delle funzioni di internazionalizzazione delle imprese.	Sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI	CRITICITA' – BISOGNI	OBIETTIVI STRATEGICI
Trasparenza e Regolazione del Mercato	Necessità di sviluppare e potenziare le attività di sorveglianza e di controllo e di realizzare iniziative finalizzate alla correttezza e la trasparenza del mercato, elementi che contribuiscono a rendere competitivo un territorio, favorendo la crescita e lo sviluppo dell'economia in un quadro di "regole del gioco" condivise, entro il quale le imprese possono agire nel rispetto degli interessi generali.	Miglioramento Trasparenza e Regolazione del mercato
Supporto alla Governance	Forti criticità dovute alla riduzione delle risorse da diritto annuale operata dall'art. 28 del D.L. n. 90 del 2014, convertito in Legge 114/2014, che rendono necessaria la riduzione delle spese di funzionamento, l'incremento dei proventi anche attraverso il miglioramento della riscossione delle entrate da diritto annuale, l'efficientamento del patrimonio immobiliare e dei processi, che consenta di ridurre costi e tempi delle procedure interne, anche attraverso una loro semplificazione, consentita dalla rapida evoluzione dell'innovazione e delle nuove tecnologie.	Miglioramento gestione risorse economiche, finanziarie, patrimoniali e strumentali
	Il processo di riforma del sistema camerale in atto renderà necessario un riassetto degli uffici e dei contingenti di personale in rapporto alle competenze e alle funzioni attribuite alle Camere. Si manifesta pertanto la necessità di operare una riqualificazione del personale camerale, per arricchirlo di competenze nell'ottica del mutato assetto organizzativo del futuro sistema camerale.	Gestione e sviluppo delle risorse umane
	La riforma in atto del sistema camerale che prevede un processo di accorpamento, in corso di definizione, delle circoscrizioni territoriali e di ridefinizione del ruolo e delle competenze del sistema camerale, impatterà fortemente nel sistema di <i>governance</i> sia interna (finalizzata ad orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati), sia esterna (finalizzata ad orientare le decisioni e a favorire l'integrazione degli enti strumentali), sia interistituzionale (finalizzata ad orientare la cooperazione sinergica dei vari soggetti pubblici e privati operanti sul territorio).	Supporto agli Organi e alla Direzione:

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA – RIDUZIONE TEMPI

OBIETTIVO STRATEGICO

SERVIZI ALLE IMPRESE: PUBBLICITÀ LEGALE, SEMPLIFICAZIONE

FINALITA': assicurare la qualità e l'accessibilità dei dati del Registro Imprese e degli altri Albi/Registri/Elenchi tenuti dalla CCIAA, la celerità dei tempi di evasione delle pratiche, nel rispetto dei dettami normativi e dei principi di legalità e trasparenza. Semplificare i principali adempimenti amministrativi in relazione allo svolgimento delle attività d'impresa.

STAKEHOLDER: imprese, associazioni, studi professionali

Risorse : € 1.349.026 (oneri diretti)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche Registro Imprese	↑	47%	61%	66%	64%	65%
Tasso di sospensione pratiche Registro Imprese	↓	22%	29%	19%	20%	22%
Indice di customer satisfaction (servizi alle imprese)	↔ ↑	n.d.	n.d.	3,24	n.d.	n.d.
Grado di diffusione dei servizi telematici nel tessuto economico locale	↑	7,5%	7,9%	8,7%	9,6%	10,5%

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

FINALITA': incrementare il numero di imprese che esportano in modo non occasionale, supportandole nei processi di internazionalizzazione con servizi di prima informazione e orientamento e agevolando la partecipazione a fiere internazionali.

STAKEHOLDER: imprese

Risorse: € 450.000,00 (programma interventi economici)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Fatturato export provinciale	↑	2.442.505.673	2.489.881.032	2.583.794.774	2.608.021.794	2.695.828.885

OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPO INFRASTRUTTURE

FINALITA': agevolare lo sviluppo della rete viaria e dell'aeroporto

STAKEHOLDER: imprese, cittadini

Risorse: € 458.500,00 (programma interventi economici)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Indice di sviluppo aeroporto	↑	215.550	209.364	274.027	221.941	250.133
% avanzamento lavori asse viario	___%					

N.B.: gli indicatori collegati agli obiettivi strategici sono indicatori di outcome, che indicano l'impatto sugli stakeholder di riferimento; spesso, tuttavia, il risultato di tali indicatori non è direttamente ed univocamente attribuibile all'azione specifica della Camera di Commercio, dipendendo anche da altri fattori e dalle politiche dei diversi attori istituzionali.

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						
OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE PRODOTTI, TERRITORIO, CULTURA E ATTRATTIVITA' TURISTICA						
FINALITA': valorizzare la qualità delle produzioni e delle eccellenze del territorio favorendone la conoscenza in Italia e all'estero, qualificare le filiere, promuovere il territorio e il patrimonio culturale per incrementare l' <i>incoming</i> turistico, qualificando e valorizzando l'offerta turistica a beneficio del sistema economico. Recuperare la perdita di turismo e agevolare la ripresa economica delle aree colpite dal sisma.						
STAKEHOLDER: imprese, enti locali, associazioni di categoria, consorzi, istituzioni culturali						
Risorse: € 1.275.363 (programma interventi economici) + 304.020 (quota contributo az. Spec.)						
Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Presenze turistiche registrate al 31.08	↑	3.680.958	3.690.928	3.705.579	3.904.907	3.296.516
Indice di attrattività del territorio (N° uu.II. con sede fuori provincia/N° imprese e uu.II. attive)	↑	5,3%	5,5%	5,7%	5,8%	7,1%

N.B.: gli indicatori collegati agli obiettivi strategici sono indicatori di outcome, che indicano l'impatto sugli stakeholder di riferimento; spesso, tuttavia, il risultato di tali indicatori non è direttamente ed univocamente attribuibile all'azione specifica della Camera di Commercio, dipendendo anche da altri fattori e dalle politiche di diversi attori istituzionali.

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						
OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO ALL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE						
FINALITA': incrementare il numero di imprese, favorendo la creazione di start up, la crescita d'impresa e l'informazione economica						
STAKEHOLDER: aspiranti imprenditori, imprese						
Risorse: € 604.255 (programma interventi economici) + 35.830 (quota contributo az. Spec.)						
Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Tasso di crescita imprese	> 0%	- 0,82%	- 0,49%	-0,01%	0,06%	- 0,16%
Tasso di sopravvivenza delle imprese a 3 anni dall'iscrizione	↑	65,9%	65,5%	66,0%	65,8%	69%
OBIETTIVO STRATEGICO: ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI						
FINALITA': facilitare il raccordo tra domanda e offerta di formazione e lavoro, migliorando il collegamento tra scuole, studenti ed esigenze delle imprese						
STAKEHOLDER: imprese, istituzioni scolastiche, scuole, università						
Risorse: € 105.968 (programma interventi economici)						
Tasso di disoccupazione giovanile	↓	36,8%	40,1%	34,1%	28,6%	27,9%
Tasso di disoccupazione femminile	↓	11,8%	11,6%	11,4%	10,3%	11%

N.B.: gli indicatori collegati agli obiettivi strategici sono indicatori di outcome, che indicano l'impatto sugli stakeholder di riferimento; spesso, tuttavia, il risultato di tali indicatori non è direttamente ed univocamente attribuibile all'azione specifica della Camera di Commercio, dipendendo anche da altri fattori e dalle politiche di diversi attori istituzionali.

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO ALLA DIGITALIZZAZIONE E ALL'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

FINALITA': Sostenere la crescita tecnologica e la digitalizzazione delle imprese anche in collaborazione con i *Digital Innovation Hub* (DIH) e con gli Ecosistemi digitali d'impresa (EDI) delle associazioni imprenditoriali.

STAKEHOLDER: imprese

Risorse: € 113.614 (programma interventi economici)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Imprese coinvolte dal progetto Punto Impresa Digitale (P.I.D.)	>= 100 (anno 2018)					176

BISOGNI: TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

OBIETTIVO STRATEGICO: ACCRESCERE LA TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

FINALITA': accrescere la tutela del consumatore-utente e la correttezza e trasparenza del mercato; offrire strumenti di risoluzione alternativa delle controversie meno costosi e più veloci rispetto alla giustizia ordinaria

STAKEHOLDER: imprese, consumatori, professionisti, associazioni di categoria

Risorse: € 792.111 (totale oneri diretti) + € 14.000 (quota contributo Az. Spec.)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Livello di diffusione delle visite di controllo sul tessuto economico provinciale (tutte le visite anche ispettive e su sorveglianza prodotti)	↑	n.d.	13,7%	8,8%	5,9%	5,1%
Livello di diffusione del servizio di mediazione	↑	0,15%	0,35%	0,39%	0,46%	0,26%

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE

FINALITA': promuovere e affermare la Camera come istituzione interattiva, aperta all'ascolto e vicina alle imprese; migliorare il livello di trasparenza e integrità rendendo l'operato della Camera trasparente; orientare la macchina amministrativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati; favorire l'integrazione degli enti strumentali e la cooperazione sinergica con i vari soggetti pubblici e privati ; gestire il processo di fusione con la Camera di Commercio di Terni

STAKEHOLDER: imprese, cittadini, enti, associazioni, organismi del sistema camerale, organi politici

Risorse: € 1.868.608 (totale oneri diretti)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	↑	6,3%	6,5%	7,8%	8,7%	9,8%
Trend degli accessi al sito istituzionale	> 0%	+ 22%	+ 15,8%	+ 2,4%	+ 3,7%	+ 3,8%
% raggiungimento performance generale	↑	91%	94%	91%	95%	82%
% attuazione misure previste nel PTPC e annesso PTTI	>= 90%					77%

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI

FINALITA': razionalizzare ed efficientare la struttura, i servizi offerti all'utenza e i processi interni, per liberare risorse ed energie a favore del tessuto economico locale, assicurando nel contempo la solidità economica e valorizzando il patrimonio

STAKEHOLDER: risorse umane, imprese

Risorse: € 1.017.180 (totale oneri diretti) + € 16.240 (quota contributo Az.Spec.)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	↑	73%	71%	71%	71%	70%
Equilibrio economico della gestione corrente	↔	110%	110%	104%	102%	105%
Margine di struttura primario	>80% < 140%	121%	115%	125%	138%	140%
Margine di tesoreria	> 0	€ 11.644.701	€ 10.761.699	€ 11.109.600	€ 12.903.187	€ 12.300.897
Incidenza dei costi strutturali	↔	69%	71%	76%	72%	80%
Valore partecipazioni possedute	↔	1.196.971,33	1.249.722,12	1.472.920,45	1.347.591,60	1.427.145

2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE

FINALITA': assicurare il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti e le funzioni attribuite alle Camere di Commercio dalla riforma, attraverso la riqualificazione e la valorizzazione di competenze e professionalità secondo criteri meritocratici

STAKEHOLDER: risorse umane

Risorse: € 162.647 (totale oneri diretti)

Indicatori	Target triennale	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	↓	1,29	1,29	1,23	1,21	1,19
Grado di utilizzo premio incentivante	↑	1,11	1,12	1,11	1,08	In attesa erogaz.premi

3. IL QUADRO OPERATIVO

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA



OBIETTIVO STRATEGICO: SERVIZI ALLE IMPRESE: PUBBLICITÀ LEGALE, SEMPLIFICAZIONE



OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORAMENTO QUALITÀ E ACCESSIBILITÀ DEI DATI

Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	<= 5,6 gg.	35 gg.	9,6 gg.	5,8 gg.	6,5 gg.	5,6 gg.
Pratiche da regolarizzare al 31.12	<= 1.661	2.402	1.196	987	1.308	1.661
% imprese raggiungibili tramite PEC	>= 79%				65,4%	79%

AZIONI

- Monitoraggio tempi di evasione pratiche
- Verifica indirizzi PEC e attività conseguenti
- Pulizia Registro Imprese tramite cancellazioni imprese non più esistenti
- Controllo deposito bilanci
- Riorganizzazione attività a seguito riduzione personale

OBIETTIVO OPERATIVO: SEMPLIFICAZIONE

Dispositivi di firma digitale rilasciati/rinnovati nell'anno	>= 4.058	2.679	2.935	4.026	3.420	4.058
--	----------	-------	-------	-------	-------	-------

AZIONI

- Rilascio/rinnovo dispositivi di firma digitale e SPID
- Assistenza tecnica alle imprese per la costituzione di start-up innovative
- Interscambio informativo SUAP/Registro Imprese
- Gestione e conservazione fascicolo informatico d'impresa
- Servizio di supporto alle imprese nella presentazione del rinnovo iscrizione Albo Gestori Ambientali

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						
OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPO INFRASTRUTTURE						
OBIETTIVO OPERATIVO: SOSTEGNO ALLO SVILUPPO INFRASTRUTTURALE AEREO E VIARIO						
Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Tasso di utilizzo risorse stanziare per infrastrutture	100%	100%	99%	100%	100%	100%
AZIONI						
<ul style="list-style-type: none"> - Sostegno allo sviluppo dell'Aeroporto - Sostegno al completamento dell'asse viario Umbria-Marche e Quadrilatero 						
OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE						
OBIETTIVO OPERATIVO: SOSTEGNO ALLE IMPRESE NELLA PREPARAZIONE AI MERCATI INTERNAZIONALI						
Numero imprese coinvolte in azioni di supporto all'internazionalizzazione	>= 164	205	262	37	193	164
AZIONI						
<ul style="list-style-type: none"> - Servizi di supporto alle imprese per la preparazione ai mercati internazionali (presentazioni su paesi target, educational, workshop, ecc.) - Incentivazione per la partecipazione e fiere internazionali - Altre tipologie di interventi a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese 						

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						
OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE PRODOTTI, TERRITORIO, CULTURA E ATTRATTIVITA' TURISTICA						
OBIETTIVO OPERATIVO: QUALIFICAZIONE DEI PRODOTTI E DELLE AZIENDE, VALORIZZAZIONE ECCELLENZE E PRODUZIONI TIPICHE						
Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Imprese partecipanti ai programmi camerali sulle eccellenze locali	>= 424	363	317	281	313	424
AZIONI						
- Azioni per la qualificazione e la promozione delle eccellenze produttive e delle filiere						
OBIETTIVO OPERATIVO: SVILUPPO DEL TURISMO E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CULTURALE						
Tasso utilizzo risorse stanziare	>= 41%					41%
Appuntamenti con tour operator	>= 93					93
N° operatori del turismo coinvolti in azioni di promozione	>= 21					21
N° operatori stranieri accolti sul territorio	>= 8					8
AZIONI						
- Progetto Turismo e cultura						
- Partecipazione e sostegno agli eventi						
- Altre iniziative per favorire l'incoming						
- Azioni di qualificazione dell'offerta turistica						

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO ALL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE

OBIETTIVO OPERATIVO: SUPPORTO ALLA CREAZIONE E ALLA CRESCITA D'IMPRESA

	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Volume di accessi ai punti/ sportelli nuova impresa	>= 100	75	107	109	164	80

AZIONI

- Sportello nuova impresa
- Azioni per la promozione della cultura imprenditoriale e la creazione di nuove imprese
- Comitati imprenditoria giovanile e femminile
- Informazione economica
- Premiazione del lavoro e dell'impresa

OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO ALLA DIGITALIZZAZIONE E ALL'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE

OBIETTIVO OPERATIVO: SVILUPPO SERVIZIO PUNTO IMPRESA DIGITALE (P.I.D.)

	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Numero medio ore di formazione svolte da ogni digital promoter	>= 40					-
N° eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID	>= 4					2
N° imprese coinvolte nell'assessment su maturità	>= 100					-

AZIONI

- Raccordo con mondo associativo su Digital Innovation Hub
- Attività relative al Punto Impresa Digitale
- Altre attività per la digitalizzazione delle imprese

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

OBIETTIVO STRATEGICO: ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORAMENTO DEL RACCORDO TRA SCUOLA, UNIVERSITÀ, STUDENTI E MONDO DEL LAVORO

Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
% scuole coinvolte nel <i>network</i>	>= 30%					28%
% imprese iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro (RASL)	>= 3‰	-	-	-	0,6‰	5,3‰
Numero studenti coinvolti nei percorsi di alternanza	>= 771					771
N° eventi di sensibilizzazione	>= 5					5

AZIONI

- **Indagine sui giovani senza lavoro**
- **Progetto di sistema «Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni»**
- **Promozione del RASL**
- **Valorizzazione sistema informativo Excelsior**
- **Formazione ai tutor aziendali**
- **Azioni per la diffusione della cultura imprenditoriale e della legalità nelle scuole**

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO						
OBIETTIVO STRATEGICO: ACCRESCERE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO						
OBIETTIVO OPERATIVO: RAFFORZAMENTO DELL'ATTIVITA' DI VIGILANZA E DEGLI STRUMENTI A GARANZIA DELLA TRASPARENZA E DELLA REGOLARITA' DEL MERCATO						
Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Tasso variazione visite ispettive effettuate nell'anno rispetto all'anno precedente (anche per sorveglianza prodotti)	> = 17%	+ 16%	- 24%	+ 118%	+ 26%	-19%
Tasso di conclusione dei procedimenti di mediazione con accordo	>= 9%	12%	7%	8%	12%	9%
Tasso di evasione verbali di accertamento	>= 43%	46%	13%	33%	21%	43%
Rispetto termini di legge per l'evasione delle istanze di cancellazione protesti	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AZIONI						
<ul style="list-style-type: none"> - Visite metrologiche e ispettive - Potenziamento servizio di sorveglianza su sicurezza e conformità dei prodotti - Promozione strumenti di risoluzione alternativa delle controversie (arbitrato, mediazione) - Sportello legalità e promozione cultura della legalità nelle scuole - Registro informatico protesti - Prelievi e analisi campioni vini DOC e DOCG - Aggiornamento e pubblicazione listini prezzi - Promozione attività Borse - Attività sanzionatoria 						

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: COMUNICAZIONE E MARKETING DEI SERVIZI

Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Numero campagne di comunicazione realizzate nell'anno	>= 195	187	195	131	161	195
Numero <i>post</i> su <i>social network</i>	>= 1.505	n.d.	n.d.	530	1.053	1.505
Numero Imprese aderenti al network Itinerari Made in Umbria	> 138					138

AZIONI

- Marketing dei servizi (comunicare la nuova identità e i servizi offerti)
- Ampliamento banca dati CRM e campagne di comunicazione
- Progetto UnicaUmbria: costruzione itinerari «Made in Umbria»
- Premio giornalistico internazionale «Raccontami l'Umbria»
- UnicaUmbria: gestione sito e social
- Gestione sito istituzionale
- Potenziamento canali informativi innovativi (social media)
- Relazioni con i media, diffusione comunicati stampa, monitoraggio
- Gestione sito «Obiettivo Impresa»
- Revisione pagine sito su concessione in uso sale camerali

OBIETTIVO OPERATIVO: PROMOZIONE DI MAGGIORI LIVELLI DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Grado di copertura dei contenuti da pubblicare nella sezione trasparenza	100%	n.d.	94%	95%	100%	100%
% realizzazione misure anticorruzione previste nel PTPC	>= 90%	n.d.	n.d.	n.d.	34%	77%

AZIONI

- Approvazione Piano di prevenzione della corruzione e attuazione misure in esso previste
- Piano trasparenza e integrità e misure in esso previste
- Monitoraggio semestrale stato di attuazione del PTPC e del PTTI
- Riduzione tempo medio pubblicazione delibere organi

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: ORIENTAMENTO DELLA GESTIONE ALLA PERFORMANCE

Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Grado di monitoraggio della performance	100%	100%	100%	100%	100%	100%

AZIONI

- Programmazione obiettivi e attività
- Monitoraggi intermedi
- Revisione e aggiornamento sistema di misurazione con nuova mappa dei processi per calcolo FTE, ricavi, costi e indicatori
- Rendicontazioni e analisi scostamenti
- Misurazione efficacia, efficienza, qualità e costi dei servizi;
- Analisi ricavi/costi dei servizi non obbligatori e azioni conseguenti (verifica della possibilità di aumento delle tariffe e/o di riduzione dei costi, o eventuale dismissione)
- Benchmarking
- Realizzazione indagine di *customer satisfaction*

OBIETTIVO OPERATIVO: COSTITUZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DELL'UMBRIA

% attuazione adempimenti di competenza del commissario <i>ad acta</i>	100%					—
---	------	--	--	--	--	---

AZIONI

- Gestione adempimenti di competenza del commissario *ad acta* per la fusione con la CCIAA di Terni

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI

OBIETTIVO OPERATIVO: RIQUALIFICAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA E MANTENIMENTO EQUILIBRIO ECONOMICO-PATRIMONIALE E FINANZIARIO

Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Variazione oneri di funzionamento rispetto all'anno precedente	< 0%	- 2%	- 3,6%	- 32,6%	- 12,2%	-8,4%
Indice di liquidità (Liquidità + Rimanenze)/ (Deb.Funzion. + F/di rischi e oneri)	>100% < 200%	112%	111%	121%	133%	141%
Tempo medio pagamento fatture	<= 23,5 gg.	25,1 gg.	22,8 gg.	26,7 gg.	25,6 gg.	23,5 gg.

AZIONI

- Razionalizzazione acquisti di beni e servizi
- Monitoraggio incassi e pagamenti
- Ricognizione crediti e misure conseguenti

OBIETTIVO OPERATIVO: EFFICIENTAMENTO E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI

Grado di digitalizzazione della gestione documentale (PEC)	>= 81%	35%	49%	62%	79%	81%
N. procedimenti digitalizzati nell'anno	>= 2					

AZIONI

- Digitalizzazione dei procedimenti amministrativi

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI

OBIETTIVO OPERATIVO: EFFICIENTAMENTO DELLA RISCOSSIONE DELLE ENTRATE E RICERCA NUOVE FONTI

Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Incassi tramite ravvedimento operoso	>= + 10% anno 2017 (>=823.371)	€ 441.495,38	€ 995.011,50	€ 928.965	1.018.383,36	€ 748.519
Presentazione/Partecipazione a bandi europei/nazionali	>= 1					0

AZIONI

- Servizio di supporto al ravvedimento operoso
- Controllo sui pagamenti prime iscrizioni al Registro Imprese
- *Scouting* risorse nazionali e comunitarie

OBIETTIVO OPERATIVO: VALORIZZAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MOBILIARE E IMMOBILIARE

Tasso utilizzo spazi (15 mq per addetto/totale mq. uso uffici)	>= 77%	55%	55%	52%	77%	77%
Numero eventi – Numero giornate di apertura sale	>= 118 >= 241			134 - 305	158 - 317	118 - 241

AZIONI

- Piano di razionalizzazione delle partecipazioni
- Attuazione programma annuale lavori pubblici (manutenzioni straordinarie)
- Azioni per la razionalizzazione e l'efficientamento del patrimonio immobiliare
- Gestione Centro Servizi G. Alessi e sale

3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE						
OBIETTIVO STRATEGICO: GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE						
OBIETTIVO OPERATIVO: ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE IN RAPPORTO ALLE FUNZIONI PREVISTE DALLA RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE E AL PROCESSO DI ACCORPAMENTO						
Indicatori	Target 2018	Valore 2013	Valore 2014	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017
Ore di formazione	>= 900	565	1.609	928	1.556	1.970
% Personale coinvolto in iniziative formative	>= 52%	47%	100%	93%	96%	52%
AZIONI						
- Formazione e aggiornamento del personale anche in funzione delle nuove competenze						
- Realizzazione indagine sul benessere organizzativo						

4. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

L'albero della performance rappresenta graficamente e in modo sintetico quanto già illustrato in precedenza, vale a dire gli obiettivi strategici e la logica verticale che orienta la realizzazione delle attività e dei servizi in portafoglio, così che ciascuno, nel proprio ambito, possa concorrere all'attuazione della strategia.

La Camera di Commercio di Perugia ha individuato tre **aree strategiche**, nell'ambito delle quali ha identificato **obiettivi strategici** di orizzonte triennale, vale a dire le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente intende produrre nell'ambiente di riferimento. Ad essi sono stati associati indicatori con lo scopo di monitorare il risultato delle iniziative poste in essere nei tre anni di riferimento del Piano. Ciascun obiettivo strategico è stato articolato in **obiettivi operativi** di respiro annuale, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici, cui sono associati indicatori, target attesi e **piani di azione** con le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.



- Ambito di operatività
- Aree strategiche
 - Obiettivi strategici
- Obiettivi operativi
 - Piani di azione
 - Interventi promozionali
 - Servizi alle imprese
 - Progetti innovativi
 - Processi di supporto

AREE STRATEGICHE

Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro **Aree Strategiche**, per meglio dare conto, anche a livello di sistema camerale, dei risultati aggregati delle politiche camerali.

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato tendendo all'erogazione di servizi in tempo reale.

Semplificare e migliorare la qualità dei servizi resi all'utenza.

Riorganizzare, laddove possibile e/o richiesto, i procedimenti gestiti al fine di ridurre i tempi medi di conclusione e migliorarne l'accessibilità.

Tutelare la regolarità delle attività del mercato e, in definitiva, la legalità delle dinamiche economiche attraverso:

- la realizzazione di iniziative finalizzate alla trasparenza del mercato e delle pratiche commerciali
- lo sviluppo e il potenziamento delle attività di sorveglianza e di controllo
- la promozione di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie insorte tra imprese e tra imprese e consumatori
- azioni per la tutela della proprietà industriale

SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

Migliorare le dotazioni infrastrutturali.

Dare maggiore visibilità agli elementi caratterizzanti l'identità del territorio, promuovendo i prodotti di punta più rappresentativi della sua identità e qualità, insieme alle eccellenze culturali e ambientali.

Incrementare l'incoming turistico, recuperare la perdita di turismo e agevolare la ripresa economica delle aree colpite dal sisma.

Favorire il recupero competitivo del sistema delle imprese attraverso il rafforzamento dei fattori di competitività:

- internazionalizzazione
- sviluppo sul mercato interno
- digitalizzazione e innovazione
- qualità
- valorizzazione del capitale umano e della cultura d'impresa
- Il supporto all'incontro tra domanda ed offerta di lavoro

SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

Orientare la macchina organizzativa al raggiungimento degli obiettivi prefissati, rendendola quanto più efficiente possibile attraverso:

- la riduzione dei costi operativi di erogazione dei servizi
- La ricerca di nuove fonti di finanziamento
- la semplificazione delle procedure interne
- la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane

Orientare le decisioni e favorire l'integrazione degli enti strumentali e la cooperazione sinergica con i vari soggetti pubblici e privati operanti sul territorio, prevista dal processo di riforma del sistema camerale

Gestire il processo di costituzione della Camera di Commercio dell'Umbria

4. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

- ▶ Gli **obiettivi strategici** sono stati individuati nella relazione Previsionale e Programmatico per l'anno 2018, approvata dal Consiglio camerale con delibera n. 13 del 24 ottobre 2017.

Considerato che il triennio di validità del programma pluriennale è scaduto nel 2017 e considerato l'accorpamento con la Camera di Terni che dovrebbe completarsi entro il corrente anno, è stato deciso di rinviare all'insediamento del Consiglio della Camera dell'Umbria la definizione delle linee strategiche pluriennali e con la suddetta delibera è stata approvata una RPP 2018 solo per il periodo di tempo necessario a giungere all'accorpamento.

- ▶ Gli **obiettivi operativi** e i relativi **piani di azione** sviluppano iniziative promozionali di supporto alle imprese (realizzati direttamente dalla camera o partecipati), progetti di innovazione e di miglioramento su tutti i servizi, anche di supporto interni.

4. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

ALBERO DELLA PERFORMANCE ANNO 2018

AREE STRATEGICHE	SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO		SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO						SUPPORTO ALLA GOVERNANCE		
OBIETTIVI STRATEGICI	SERVIZI ALLE IMPRESE: PUBBLICITA' LEGALE, SEMPLIFICAZIONE	MIGLIORAMENTO DELLA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO	SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	VALORIZZAZIONE PRODOTTI, TERRITORIO, CULTURA E ATTRATTIVITA' TURISTICA	SVILUPPO INFRASTRUTTURE	SOSTEGNO ALL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE	SOSTEGNO ALLA DIGITALIZZAZIONE E ALL'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE	ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE	MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI	GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE
OBIETTIVI OPERATIVI	MIGLIORAMENTO QUALITA' E ACCESSIBILITA' DEI DATI	RAFFORZAMENTO DELL'ATTIVITA' DI VIGILANZA E DEGLI STRUMENTI A GARANZIA DELLA TRASPARENZA E DELLA REGOLARITA' DEL MERCATO	SOSTEGNO ALLE IMPRESE NELLA PREPARAZIONE AI MERCATI INTERNAZIONALI ANCHE IN COLLABORAZ. CON REGIONE E ENTI E ORGANISMI COMPETENTI	QUALIFICAZIONE DEI PRODOTTI E DELLE AZIENDE, VALORIZZAZIONE ECCELLENZE E PRODUZIONI TIPICHE	SOSTEGNO ALLO SVILUPPO INFRASTRUTTURALE AEREO E VIARIO	SUPPORTO ALLA CREAZIONE E ALLA CRESCITA D'IMPRESA	SVILUPPO SERVIZIO PUNTO IMPRESA DIGITALE	MIGLIORAMENTO DEL RACCORDO TRA SCUOLA, UNIVERSITA', STUDENTI E MONDO DEL LAVORO	COMUNICAZIONE E MARKETING DEI SERVIZI	EFFICIENTAMENTO RISCOSSIONE ENTRATE E RICERCA NUOVE FONTI	ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE IN RAPPORTO ALLE FUNZIONI PREVISTE DALLA RIFORMA E AL PROCESSO DI ACCORPAMENTO
	SEMPLIFICAZIONE			SVILUPPO DEL TURISMO E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CULTURALE ANCHE IN COLLABORAZ. CON REGIONE E ENTI E ORGANISMI COMPETENTI					ORIENTAMENTO DELLA GESTIONE ALLA PERFORMANCE	RIQUALIFICAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA E MANTENIMENTO EQUILIBRIO ECONOMICO-PATRIM. E FINANZ.	
									PROMOZIONE DI MAGGIORI LIVELLI DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	EFFICIENTAMENTO E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI	
									COSTITUZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DELL'UMBRIA	VALORIZZAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MOBILIARE E IMMOBILIARE	

4.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI STRATEGICI

AREE STRATEGICHE/OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	Valore atteso 2018	Valore 2017	Valore 2016	Valore 2015
AS 1 SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
OS 1.1 Sostegno alla iniziativa imprenditoriale	Tasso di crescita imprese	> 0%	-0,16%	0,06%	-0,01%
	Tasso di sopravvivenza delle imprese a 3 anni dall'iscrizione	>= 69%	69%	66%	
OS 2.2 Sostegno alla digitalizzazione e all'innovazione delle imprese	Imprese coinvolte dal progetto Punto Impresa Digitale (P.I.D.)	>= 100	176	-	-
OS 1.3 Sostegno ai processi di internazionalizzazione anche in collaborazione con Regione e enti e organismi competenti	Fatturato export provinciale	> = 2.695.828.885	€ 2.695.828.885	€ 2.608.021.794	€ 2.583.794.774
OS 1.4 Valorizzazione prodotti, territorio, cultura e attrattività turistica anche in collaborazione con Regione e enti e organismi competenti	Indice di attrattività del territorio (uu.II. con sede fuori prov./imprese att.+uu.II. totali)	> = 7,1%	7,1%	5,8%	5,7%
	Presenze turistiche registrate al 31.08	>= 3.296.516	3.296.516	3.904.907	3.705.579
OS 1.5 Sviluppo Infrastrutture	Passeggeri Aeroporto S. Francesco	>= 250.133	250.133	221.941	274.027
	% avanzamento lavori asse viario	(in base all'anno previsto di ultimazione lavori)			
OS 1.6 Orientamento al lavoro e alle professioni	Tasso di disoccupazione femminile	<= 11%	11%	10,30%	
	Tasso di disoccupazione giovanile	<= 27,9%	27,9%	28,60%	
AS 2 SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO					
OS 2.1 Servizi alle imprese: pubblicità legale, semplificazione	Grado di diffusione dei servizi telematici nel tessuto economico locale (contratti Telemacopay attivi al 31/12/N° imprese attive)	>= 10,5%	10,5%	9,6%	8,7%
	Indice di customer satisfaction (servizi alle imprese)	>= 3 (su scala da 1 a 5 o >= 60% punteggio massimo di altra scala)	n.d.	n.d.	3,24
	Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche Registro Imprese (5 gg.)	> =65%	65%	64%	66%
	Tasso di sospensione pratiche Registro Imprese	< =22%	22%	20%	19%
OS 2.2 Miglioramento trasparenza e regolazione del mercato	Livello di diffusione del servizio di mediazione (N° mediazioni avviate nell'anno/N° imprese attive)	> =0,26%	0,26%	0,46%	0,39%
	Livello di diffusione delle visite di controllo sul tessuto economico provinciale (Totale visite di controllo effettuate dalla CCIAA comprese ispettive e di sorveglianza prodotti/N° utenti metrici al 31.12)	> = 5,1%	5,1%	5,9%	8,8%

4.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI STRATEGICI

AREE STRATEGICHE/OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI	Valore atteso 2018	Valore 2017	Valore 2016	Valore 2015
AS 3 SUPPORTO ALLA GOVERNANCE					
OS 3.1 Miglioramento gestione risorse economiche, finanziarie, patrimoniali e strumentali	% di incasso diritto annuale	>= 70%	70%	71%	71%
	Equilibrio economico della gestione corrente (oneri correnti/proventi correnti)	<= 115%	105%	102%	104%
	Incidenza costi strutturali (Oneri correnti - Interventi economici)/Proventi correnti)	<= 85%	80%	72%	76%
	Margine di struttura primario (Patrimonio netto/Immobilizzazioni)	>80% - < 140%	140%	138%	125%
	Margine di tesoreria (Attivo circolante-Scorte-Passivo a breve)	> 0	€ 12.300.897	€ 12.903.187	€ 11.109.637
	Valore partecipazioni possedute	<= 1.427.145	€ 1.427.145	€ 1.347.592	€ 1.472.920
OS 3.2 Gestione e Sviluppo risorse umane	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese (totale addetti nell'annox1.000/N° imprese attive+uu.II)	<=1,16	1,19	1,21	1,23
	Grado di utilizzo premio incentivante (produttività max erogata/produttività media)	> 1,08	non distribuito	1,08	1,11
OS 3.3 Supporto agli organi e alla Direzione	Grado di coinvolgimento delle Imprese tramite strumenti di CRM	>= 9,8%	9,8%	8,7%	7,8%
	Trend degli accessi al sito istituzionale	>= 0	+ 3,8%	+ 3,7%	+ 2,4%
	Percentuale raggiungimento performance	>= 82%	82%	95%	91%
	Percentuale attuazione misure previste nel Piano Triennale Prevenzione Corruzione e annesso Piano Triennale Trasparenza e Integrità	>= 90%	77%		

4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI E AZIONI

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	Peso %	INDICATORE OBIETTIVO OPERATIVO	VALORE ATTESO 2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	ATTIVITA' - PROGETTI	U.O.C. DI RIFERIMENTO	
AS 1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	OS 1.1 - Valorizzazione prodotti, territorio, cultura e attrattività turistica anche in collaborazione con la Regione e gli enti e organismi competenti	OO 1.1.1 Qualificazione dei prodotti, delle aziende, valorizzazione eccellenze e produzioni tipiche	50%	Imprese partecipanti a programmi camerali sulle eccellenze locali	>= 424	424	313	281	Azioni per la qualificazione e la promozione delle eccellenze produttive e delle filiere (olio...)	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio	
		OO 1.1.2 Sviluppo del turismo e valorizzazione patrimonio culturale anche in collaborazione con la Regione e gli enti e organismi competenti	50%	Tasso utilizzo risorse stanziato	>= 41%	41%				Comunicazione turistica e rilancio destinazione Umbria a seguito eventi sismici	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio
				Appuntamenti complessivi con tour operator (azioni finanziate con progetto aumento diritto annuale)	>= 93	93				Altre iniziative per favorire l'incoming	
				N° operatori del turismo coinvolti in azioni di promozione (azioni finanziate con progetto aumento diritto annuale)	>= 21	21				Attività relative allo sviluppo di turismo e cultura	
	Operatori stranieri accolti sul territorio (azioni finanziate con progetto aumento diritto annuale)	>= 8	8				Azioni di qualificazione dell'offerta turistica				
	OS 1.2 - Sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese anche in collaboraz. con la Regione e gli enti e organismi competenti	OO 1.2.1 Sostegno alle imprese nella preparazione ai mercati internazionali anche in collaborazione con la Regione e gli enti e organismi competenti	100%	N° imprese coinvolte in azioni di supporto all'internazionalizzazione	>=164	164	193	37	Azioni di supporto alle imprese per la preparazione ai mercati internazionali anche in collaborazione con la Regione e gli enti e organismi competenti Altre tipologie di interventi a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio	

4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI E AZIONI

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	Peso %	INDICATORE OBIETTIVO OPERATIVO	VALORE ATTESO 2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	ATTIVITA' - PROGETTI	U.O.C. DI RIFERIMENTO					
AS 1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	OS 1.3 - Sostegno alla iniziativa imprenditoriale	OO 1.3.1 Supporto alla creazione e alla crescita d'impresa	100%	Volumi di accessi ai punti/sportelli nuova impresa	>= 100	80	164	109	Sportello nuova impresa	Azienda Speciale Promocamera					
									Comitati imprenditoria femminile e giovanile						
									Azioni per la promozione della cultura imprenditoriale e creazione di nuove imprese		Competitività delle imprese e sviluppo del territorio				
									Premiazione del Lavoro e dell'Impresa		Segreteria Generale, Assistenza alla Presidenza e Organi Collegiali				
									Informazione economica		Studi, Statistica e ricerche economiche				
	OS 1.4 - Sostegno alla digitalizzazione e all'innovazione delle imprese	OO 1.4.1 Sviluppo servizio Punto Impresa Digitale	100%	N° medio ore di formazione svolte da ogni Digital Coordinator	>= 40	0			Raccordo con mondo associativo su Digital Innovation Hub	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio					
									N° eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID		= 4	2			Attività relative al "Punto Impresa Digitale": task force per supporto alla digitalizzazione delle MPMI, formazione/informazione e assistenza alle imprese
									N° imprese coinvolte nell'assessment		= 100	-			Altre attività per la digitalizzazione delle imprese
	OS 1.5 - Sviluppo Infrastrutture	OO 1.5.1 Sostegno allo sviluppo infrastrutturale aereo e viario	100%	Tasso di utilizzo risorse stanziare	100%	100%	100%	100%	Sostegno al completamento dell'asse viario Umbria-Marche e Quadrilatero	Segretario Generale					
									Sostegno allo sviluppo dell'Aeroporto	Bilancio, patrimonio e risorse umane Avvocatura, affari giuridici e giustizia alternativa					
	OS 1.6 - Orientamento al lavoro e alle professioni	OO 1.6.1 Miglioramento del raccordo tra scuola, università, studenti e mondo del lavoro	100%	% scuole coinvolte nel network	>= 30%	28%			Indagine sui giovani senza lavoro	Studi, Statistica e ricerche economiche					
									Valorizzazione sistema informativo Excelsior						
Attività relative a servizi di orientamento al lavoro e alle professioni									Competitività delle imprese e sviluppo del territorio						
Promozione del Registro Alternanza Scuola-lavoro															
			N° eventi di sensibilizzazione	= 5	5										
			% imprese iscritte al RASL	= 3%	5,3%	0,06%									
			N° studenti coinvolti in percorsi di alternanza	= 771	771			Formazione ai tutor aziendali							

4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI E AZIONI

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	Peso %	INDICATORE OBIETTIVO OPERATIVO	VALORE ATTESO 2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	ATTIVITA' - PROGETTI	U.O.C. DI RIFERIMENTO
AS 2 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	OS 2.1 -Servizi alle imprese: pubblicità legale, semplificazione	OO 2.1.1 Miglioramento qualità e accessibilità dei dati	50%	Tempo medio lavorazione pratiche R.I. Pratiche da regolarizzare al 31.12 % imprese raggiungibili tramite PEC	<= 5,6 gg.	5,6 gg.	6,5 gg	5,8 gg.	Monitoraggio tempi di evasione pratiche Registro Imprese	Registro Imprese e Albo Imprese Artigiane
								Riorganizzazione attività a seguito riduzione personale		
					<= 1.661	1661	1308	987	Pulizia Registro Imprese tramite cancellazioni imprese non più esistenti	
								Controllo deposito bilanci		
					>= 79%	79%	65,4%	n.d.	Verifica indirizzi PEC e attività conseguenti	
								Interscambio informativo SUAP/Registro Imprese		
	OO 2.1.2 Semplificazione	50%	Dispositivi firma digitale rilasciati/rinnovati	>= 4.058	4058	3420	4026	Gestione e conservazione fascicolo informatico d'impresa	Registro Imprese e Albo Imprese Artigiane	
								Assistenza tecnica alla costituzione di start up innovative in forma di srl	Servizi amministrativi alle imprese e regolazione del mercato	
								Rilascio/rinnovo dispositivi di firma digitale e SPID		
								Servizio Ambiente (Albo Gestori, MUD, registri) – servizi di supporto alle imprese		
								Visite metrologiche e ispettive		Servizi amministrativi alle imprese e regolazione del mercato
								Potenziamento servizio di sorveglianza su sicurezza e conformità prodotti		
				Aggiornamento e pubblicazione listini prezzi – Promozione attività borse						
				Promozione strumenti di risoluzione alternativa delle controversie (arbitrato, mediazione)						
				Attività sanzionatoria						
				Registro informatico protesti						
OS 2.2 - Miglioramento trasparenza e regolazione del mercato	OO 2.2.1 Rafforzamento dell'attività di vigilanza e degli strumenti a garanzia della trasparenza e della regolarità del mercato	100%	Tasso di variazione visite ispettive effettuate nell'anno rispetto all'anno precedente (compresa sorveglianza prodotti)	>= 17%	-19%	+ 26%	+ 118%			
			Tasso di conclusione dei procedimenti di mediazione con accordo	>= 9%	9%	12%	8%			
			Tasso di evasione verbali di accertamento	>= 43%	43%	21%	33%			
			Rispetto termini di legge per evasione istanze cancellazione protesti	100%	100%	100%	100%			
								Sportello legalità e promozione cultura della legalità nelle scuole	Azienda Speciale Promocamera	
								Prelievi e analisi campioni vini DOC e DOCC		

4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI E AZIONI

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	Peso %	INDICATORE OBIETTIVO OPERATIVO	VALORE ATTESO 2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	ATTIVITA' - PROGETTI	U.O.C. DI RIFERIMENTO
AS 3- SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	OS 3.1 - Miglioramento gestione risorse economiche, finanziarie, patrimoniali e strumentali	OO 3.1.1 Valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio mobiliare e immobiliare	20%	Tasso utilizzo spazi	>= 77%	77%	77%	52%	Piano di razionalizzazione delle partecipazioni Azioni per la razionalizzazione e l'efficiamento energetico e del patrimonio immobiliare Attuazione programma annuale lavori pubblici (manutenzioni straordinarie)	Bilancio, patrimonio e risorse umane
				N° eventi - N° gg. di apertura sale	>= 118 >=241	118 - 241	158 - 317	134 - 305	Gestione sale e centro servizi G.Alessi e sale	Azienda Speciale Promocamera Segreteria Generale, Presidenza e Organi Collegiali
		OO 3.1.2 Efficientamento della riscossione delle entrate e ricerca nuove fonti	30%	Ammontare incassi tramite ravvedimento operoso	>= + 10% anno 2017 (823.371)	748.519	1.018.383	928.965	Servizio di supporto al ravvedimento operoso Controllo su pagamenti prime iscrizioni	Bilancio, patrimonio e risorse umane
				Presentazione/ Partecipazione a bandi europei/nazionali	>= 1				Scouting risorse nazionali e comunitarie	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio
		OO 3.1.3 Riqualficazione e razionalizzazione della spesa e mantenimento equilibrio economico-patrimoniale e finanziario	25%	Variatione Oneri di Funzionamento rispetto all'anno precedente	< 0	-8,4%	-12,2%	-32,6%	Razionalizzazione acquisti di beni e servizi	Bilancio, patrimonio e risorse umane
				Indice di liquidità	> 100% - < 200%	141%	133%	121%	Ricognizione crediti e misure conseguenti	
				Tempo medio pagamento fatture	<= 23,5 gg.	23,5 gg.	25,6 gg.	26,7 gg.	Monitoraggio incassi e pagamenti	
		OO 3.1.4 Efficientamento e digitalizzazione dei servizi	25%	Grado di digitalizzazione della gestione documentale (PEC)	>= 81%	81%	79%	62%	Digitalizzazione dei procedimenti amministrativi	Bilancio, patrimonio e risorse umane
	N. procedimenti digitalizzati nell'anno			>= 2						
	OS 3.2 - Gestione e sviluppo risorse umane	OO 3.2.1 Organizzazione e sviluppo competenze in rapporto alle funzioni previste dalla riforma e al processo di accorpamento	100%	Ore di formazione personale	>= 900	1970	1556	928	Formazione e aggiornamento del personale anche in funzione delle nuove competenze	Bilancio, patrimonio e risorse umane
				% Personale coinvolto in iniziative formative	>= 52%	52%	96%	93%	Sviluppo nuove competenze su nuove funzioni	
									Realizzazione indagine sul benessere organizzativo	

4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI E AZIONI

AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	Peso %	INDICATORE OBIETTIVO OPERATIVO	VALORE ATTESO 2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	ATTIVITA' - PROGETTI	U.O.C. DI RIFERIMENTO	
AS 3- SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	OS 3.3 Supporto agli organi e alla direzione	OO 3.3.1 Comunicazione e marketing dei servizi	25%	Campagne di comunicazione realizzate	>= 195	195	161	131	Marketing dei servizi: comunicare la nuova identità e i servizi offerti Gestione sito istituzionale	Comunicazione, informazione e U.R.P.	
				Imprese aderenti al network Itinerari Made in Umbria	> 138	138			Ampliamento banca dati CRM e campagne di comunicazione Progetto UnicaUmbria: costruzione Itinerari "Made in Umbria"		
									Premio giornalistico internazionale "Raccontami l'Umbria"		
									UnicaUmbria: gestione sito e social		
									Gestione sito "Obiettivo Impresa"		
									Potenziamento canali informativi innovativi (social media)		
								Relazioni con i media, diffusione comunicati stampa, monitoraggio			
									Revisione pagine sito su concessione in uso sale camerati	Segreteria Generale, Presidenza e Organi Collegiali	
										Approvazione Piano di Prevenzione della Corruzione e attuazione misure in esso previste	Avvocatura, affari giuridici e giustizia alternativa
										Aggiornamento tempestivo sezione del sito "Amministrazione trasparente"	Comunicazione, informazione e U.R.P.
										Monitoraggio semestrale stato di attuazione PTPC e trasparenza	
										Riduzione tempo medio pubblicazione delibere organi	Segreteria Generale, Assistenza alla Presidenza e Organi Collegiali
										Programmazione obiettivi e attività Monitoraggi intermedi	Programmazione e controllo, organizzazione
										Revisione e aggiornamento sistema di misurazione con nuova mappa dei processi	
								Rendicontazione e analisi scostamenti			
								Misurazione efficacia, efficienza, qualità e costi dei servizi, benchmarking			
								Realizzazione indagine di <i>customer satisfaction</i>	Comunicazione, informazione e U.R.P.		
		OO 3.3.4 Costituzione della Camera di Commercio dell'Umbria	30%	% attuazione adempimenti di competenza del commissario <i>ad acta</i>	100%				Gestione adempimenti di competenza del commissario <i>ad acta</i> per la fusione con la CCIAA di Terni	Segreteria Generale, Assistenza alla Presidenza e Organi Collegiali	

5. GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL SEGRETARIO GENERALE

- ▶ Il sistema di gestione per obiettivi delineato dalla Camera di Commercio di Perugia è costruito su quattro livelli:
 - il primo riguarda obiettivi ritenuti particolarmente strategici, assegnati dalla Giunta camerale al Segretario Generale e ricavati per articolazione degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione;
 - il secondo è costituito dagli obiettivi di area dirigenziale;
 - il terzo attiene a obiettivi specifici di ciascuna area di posizione organizzativa;
 - il quarto è rappresentato dagli obiettivi di gruppo (ufficio) e/o individuali assegnati al personale non incaricato di posizione organizzativa.
- ▶ A norma dell'art. 10 comma 1 lett.a) del D. Lgs. 150/2009, il Piano della Performance individua gli obiettivi assegnati al Segretario Generale e i relativi indicatori.
- ▶ La delicata fase che il sistema camerale sta vivendo, rende quanto mai strategico agire su alcune leve, che andranno a costituire gli obiettivi da assegnare al Segretario Generale.

5. GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL SEGRETARIO GENERALE

OBIETTIVI ASSEGNATI AL SEGRETARIO GENERALE - Anno 2018	Peso %	INDICATORE	TARGET 2018	MOTIVAZIONE DELLA RICHIESTA DI MODIFICA
1) ACCORPAMENTO CCIAA PERUGIA E TERNI: celerità negli adempimenti di competenza del Commissario <i>ad acta</i>	15%	Pubblicazione sul sito dell'avviso	entro il 01.03.2018	
2) MIGLIORAMENTO CLIMA ORGANIZZATIVO: - realizzazione indagine benessere organizzativo - individuazione criticità e rimedi ed elaborazione report da presentare alla Giunta realizzazione azioni conseguenti attuabili nell'anno	10%	rispetto scadenze	entro il 30/6 31/10 entro il 31/7 31/12 entro il 31/10	La progettazione, analisi e realizzazione del software, prodotto dal personale interno, ha reso necessario posporre i termini per la realizzazione dell'indagine e per l'elaborazione del report
3) MIGLIORAMENTO GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA: realizzazione indagine di customer satisfaction sull'utenza esterna (risultato positivo se ≥ 3 su scala da 1 a 5 o $\geq 60\%$ del punteggio massimo di altra scala numerica)	10%	rispetto scadenza	entro il 31/10 rinvio al 2019	Con la finalità di rendere la rilevazione funzionale alla verifica della performance dei singoli uffici e di razionalizzarne le fasi esecutive, eventualmente proponendone la realizzazione all'esterno, tramite i servizi di SI.Camera, si richiede di avviare la realizzazione dell'indagine nel 2019
4) MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE: analisi ricavi/costi dei servizi non obbligatori e azioni conseguenti (se in perdita verifica della possibilità di aumento delle tariffe e/o di riduzione dei costi, o eventuale dismissione)	10%	rispetto scadenza	entro il 30/9 31/12	Necessità di disporre di più tempo per l'identificazione di servizi non obbligatori in base al D. Lgs. 219/2016
5) SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: scouting, selezione e promozione di un target di imprese potenzialmente esportatrici, anche in collaborazione con le associazioni di categoria	10%	rispetto scadenze	entro il 31/3 (incontri con le Assoc.categ.) entro il 31/5 entro il 31/12 (analisi contesto imprenditoriale e presentazione alla Giunta del report finale)	Sono stati svolti i primi incontri con le associazioni di categoria (CNA, Confindustria/Umbria Export) ed è stata sottoposta alla Giunta camerale la delibera n. 27 del 12.03.2018 che prevedeva lo svolgimento di un impegnativo piano operativo. Consapevole della rilevanza e gravosità dell'obiettivo il Segretario Generale ha tentato di dotare il servizio di almeno una professionalità dedicata idonea, riscontrando tuttavia significative difficoltà che hanno tenuto sospesa l'operatività fino alla data odierna in cui con Determinazione del Segretario Generale è stata assegnata una risorsa al competente servizio. Il Segretario Generale si impegna a portare a termine entro il 31/12 lo scouting e la selezione di un target di imprese potenzialmente esportatrici
6) ATTUAZIONE BANDI: tempestività nella pubblicazione	5%	rispetto scadenza	entro 60 gg. dalla delibera di Giunta di approvazione delle linee definitive	
7) ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI: miglioramento efficacia e qualità dei percorsi di formazione in alternanza, attraverso percorsi formativi rivolti ai tutor aziendali	5%	rispetto scadenza	entro il 30/11 31/12	Necessità di disporre di più tempo per l'individuazione di un fornitore di servizi
8) SCOUTING RISORSE NAZIONALI E COMUNITARIE: ricerca delle opportunità di accesso ai fondi europei a livello regionale e nazionale e partecipazione a bandi in qualità di soggetto proponente o in partnership con altri soggetti	10%	n. partecipazioni a bandi	≥ 1	
9) EFFICIENTAMENTO RISCOSSIONE ENTRATE: miglioramento incasso diritto annuale	15%	ammontare incassi tramite ravvedimento operoso	$\geq + 10\%$ incasso anno 2017	
10) PROMOZIONE DI MAGGIORI LIVELLI DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE: realizzazione attività connesse al rispetto e all'adempimento in materia di trasparenza e anticorruzione	10%	% attuazione misure in materia di trasparenza e anticorruzione	$\geq 90\%$	

6. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E IL MODELLO INTEGRATO DI ANALISI

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

I 5 macro-ambiti di misurazione e valutazione previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, analizzare la *performance*.



6. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E IL MODELLO INTEGRATO DI ANALISI

Gli indicatori d'**impatto** esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. L'impatto pone delle difficoltà di misurazione, sia a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto, sia a causa del parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne. Si ritiene che l'impatto debba diventare, comunque, il riferimento ultimo per la programmazione di medio-lungo periodo, per individuare attività e progetti di diretta responsabilità dell'Ente, evidenziando il contributo dell'amministrazione alla realizzazione dell'impatto e prefigurandone i risultati attesi.

Degli **impatti** e del **grado di attuazione della strategia** sarà dato conto a consuntivo nella Relazione sulla Performance. Gli indicatori associati, con lo scopo di monitorare l'impatto delle iniziative poste in essere nei 3 anni di riferimento del Piano, sono indicati nelle pagg. 81-82. Il Decreto Lgs. 150/2009, all'art. 11, comma 4, recita: "Ai fini della riduzione del costo dei servizi, dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché del conseguente risparmio sul costo del lavoro, le pubbliche amministrazioni provvedono alla contabilizzazione dei costi e all'evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché al monitoraggio del loro andamento nel tempo, pubblicando i relativi dati sui propri siti istituzionali". Essendo stato definito a livello nazionale da Unioncamere il sistema di contabilizzazione dei costi di processo e il piano integrato degli indicatori, verrà dato conto delle performance sul **portafoglio delle attività e dei servizi** a consuntivo nella Relazione sulla Performance. Il portafoglio delle attività e dei servizi rappresenta l'insieme dei processi attraverso i quali la CCIAA opera, sia al fine di raggiungere gli obiettivi operativi e strategici individuati, sia per gestire le funzioni affidate dalle norme. Ad esso sono associati indicatori (in particolare, quelli del cosiddetto sistema Pareto elaborato da Unioncamere per il *benchmarking* con le altre CCIAA) con lo scopo di monitorarne l'efficacia, l'efficienza e la qualità, che andranno aggiornati in base alle nuove competenze affidate al sistema camerale dalla legge di riforma.

6. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E IL MODELLO INTEGRATO DI ANALISI

- ▶ L'Ente inoltre monitora le dimensioni dello **stato di salute**, ossia le condizioni che rendono possibile alla Camera di Commercio di Perugia di raggiungere la propria performance in modo ottimale. Lo stato di salute dell'Ente sarà analizzato dal punto di vista economico-finanziario nella Relazione al bilancio e riportato nella Relazione sulla Performance, attraverso un sistema di indicatori che, insieme a quelli che misurano l'attuazione delle strategie, contribuiscono a definire la performance organizzativa dell'Ente.

Lo stato di salute dell'amministrazione – Dimensioni e Indicatori selezionati



6. GLI AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E IL MODELLO INTEGRATO DI ANALISI

Il sistema Pareto per il **benchmarking** gestito da Unioncamere, che necessiterà di una revisione in funzione delle nuove competenze previste dalla riforma del sistema camerale, mette a disposizione delle CCIAA un insieme di indicatori articolati secondo una logica multi-dimensionale, ossia in modo da coprire le diverse tipologie di performance, in coerenza anche con le dimensioni di performance richiamate dalle previsioni normative (in primis D.P.R. 254/2005 e D.Lgs 150/2009). Per ognuna di queste dimensioni è disponibile on-line il relativo pannello:

struttura: riguardante il personale in termini di consistenza, dimensionamento rispetto al bacino di imprese, dimensionamento per funzioni istituzionali e processi, grado di esternalizzazione;

economico-patrimoniale: contenente ratios su liquidità, sostenibilità economica e solidità patrimoniale, ai quali si affiancano indicatori sul costo medio del personale e sulla composizione di costi e ricavi;

efficienza: risultati e output rispetto al relativo impiego di risorse (economiche o umane);

efficacia: risultati conseguiti rispetto a una determinata finalità o obiettivo;

volume: misure elementari sulla gestione camerale (utilizzati anche per comporre altre tipologie di indicatori);

qualità: capacità di un servizio di soddisfare un dato bisogno sia in termini di qualità erogata che percepita;

costi dei processi: costi dei processi camerali, i relativi indicatori e valori «efficienti» (mediana nazionale e di cluster);

FTE dei processi: addensamento di personale (FTE integrato) nei processi camerali, i relativi indicatori e valori «efficienti» (mediana nazionale e di cluster).

Il confronto con le altre Camere di Commercio in termini di efficacia, efficienza e qualità viene pubblicato ogni anno sul sito non appena Unioncamere rende noti i valori raggiunti dal sistema camerale.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

Il processo di definizione del Piano delle Performance adottato dalla Camera di Commercio di Perugia, nel quale sono stati coinvolti la dirigenza e i responsabili di ciascuna unità organizzativa e dell'Azienda Speciale Promocamera, si articola nelle fasi di seguito descritte.

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE								
		S	O	N	D	G	F	M	A	
Coinvolgimento stakeholder per condivisione obiettivi strategici e strategie	Segretario Generale e Struttura		X	X	X					
Analisi del contesto esterno e interno	Segretario Generale e Struttura		X	X	X					
Approvazione RPP	Segretario Generale e Giunta		X							
Prima individuazione di obiettivi e piani operativi	Segretario Generale e Struttura				X	X				
Analisi costi correlati agli obiettivi strategici e operativi	Segretario Generale e Struttura				X	X				
Elaborazione e approvazione Preventivo e Budget direzionale	Segretario Generale, Struttura, Giunta				X					
Assegnazione budget	Segretario Generale				X					
Definizione obiettivi operativi, azioni e relativi indicatori (kpi), target (valore atteso) e valori anno precedente	Segretario Generale e Struttura				X	X	X			
Adozione del Piano della Performance e pubblicazione sul sito	Segretario Generale, Giunta					X				
Assegnazione responsabilità obiettivi individuali/di gruppo	Segretario Generale						X			

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

- ▶ Come indicato al paragrafo 4, l'analisi dei documenti di programmazione previsti dal decreto 254/05 ha costituito parte integrante del processo di realizzazione del presente Piano. In particolare, essa è servita da riferimento per l'individuazione delle linee strategiche di intervento della Camera di Commercio, che sono dettagliate nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2018.

In questo modo gli obiettivi strategici discendono direttamente dal suddetto documento programmatico, mentre gli obiettivi operativi e quelli dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità si riflettono dal punto di vista contabile sul Budget Direzionale 2018 approvato nel mese di dicembre.

- ▶ Il Piano della performance si integra altresì con il Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio (P.I.R.A.), previsto dal D.Lgs. 31 maggio 2011 n.91, approvato in allegato al bilancio di previsione 2017. L'art. 19, c.3, del D.Lgs. 91/2011, prevede infatti che il PIRA " ...è coerente con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati da ciascuna amministrazione ai sensi del D. Lgs. 150/2009". La sua funzione è, secondo l'art. 19 del D. Lgs. 91, " illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati".

Le linee guida emanate in riferimento alle norme del D. Lgs. 91/2011 sui contenuti e modalità di predisposizione dei documenti contabili previsti, in particolare il D.P.C.M. 12.12.2012, prevedono un'articolazione del P.I.R.A. per missioni (funzioni e finalità principali delle amministrazioni) e programmi (aggregati omogenei di attività realizzate dalle amministrazioni nel perseguimento delle loro finalità), specificamente individuate per le camere di commercio dal MiSE con nota n.148123 del 12.9.2013, associando alle stesse le funzioni istituzionali previste dal DPR 254/2005 in quanto rappresentative delle funzioni assegnate agli enti camerali in base alla L. 580/1993 e successive modifiche.

Pertanto la coerenza tra i diversi documenti di programmazione ed il Piano delle Performance risulta assicurata ex ante.

7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Nel corso del 2017 la Camera di Perugia, nell'ottica di sviluppare un processo di continuo miglioramento volto a promuovere una corretta attuazione del ciclo di gestione della performance, ha effettuato un check up volto a verificare in che fase del ciclo evolutivo si trova il proprio sistema di gestione della performance, cosa è ancora da implementare, cosa è implementato e va migliorato, cosa non è utile alla gestione della performance e dunque può essere eliminato.

Ciò sia dal punto di vista della utilità dell'impianto messo a punto dalla Camera per pianificare e valutare la performance, sia rispetto alle concrete modalità attraverso le quali è stato implementato. È stato, quindi, un importante momento di verifica sia della corretta implementazione del ciclo in coerenza con le indicazioni fornite dalle norme, sia del regolare funzionamento e della reale operatività del ciclo stesso e dell'utilità di quanto realizzato.

Si è rivelato, pertanto, uno strumento utile per pianificare il miglioramento, permettendo di valutare cosa può effettivamente essere o non essere implementato/modificato nel futuro, in aggiunta a quanto già evidenziato dall'Organismo Indipendente di Valutazione nella Relazione annuale sul sistema dei controlli.

Dai risultati dell'analisi è emerso che gli ambiti su cui lavorare per migliorare l'efficacia del sistema riguardano in particolare le modalità di misurazione della performance, la definizione dei target e degli obiettivi individuali da collegare agli obiettivi di performance organizzativa e la concreta gestione del processo di valutazione del personale.

Termini e concetti chiave del Piano della Performance

Albero della *performance*

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Aree strategiche

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Benchmarking

È il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il „*benchmark*“ è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" o comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

ALLEGATO 1

Termini e concetti chiave del Piano della Performance

Indicatore o misura

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Indicatori di contesto

Indici riferiti a macro variabili (reddito procapite, tasso di disoccupazione, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

Missione

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Risponde alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

Organizzazione (assetto organizzativo)

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

ALLEGATO 1

Termini e concetti chiave del Piano della Performance

Misura o Indicatore di input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

Misura o indicatore di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di sanzioni irrogate;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

ALLEGATO 1

Termini e concetti chiave del Piano della Performance

Misure o indicatori di *output*-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*; ecc.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per i servizi connessi, ad esempio, alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

Misure o indicatori di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il livello di internazionalizzazione delle imprese della provincia, la permanenza media dei turisti, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento, oppure allo stato finale raggiunto. Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

ALLEGATO 1

Termini e concetti chiave del Piano della Performance

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Performance

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

ALLEGATO 1

Termini e concetti chiave del Piano della Performance

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Target / Risultato atteso

Un *target* o risultato atteso è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.