



Camera di Commercio  
Perugia

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

Revisione approvata dalla Giunta camerale con delibera del 24.09.2019

## 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

<b>2 Quadro strategico</b>	
<b>2.1 Dai bisogni agli obiettivi strategici</b>	pag.54
<b>3 Quadro operativo</b>	
<b>3.1 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi alle azioni</b>	pag.65
<b>4 L'albero della performance</b>	pag.78
<b>4.1 L'albero della performance – Riepilogo obiettivi strategici</b>	pag.82
<b>4.2 L'albero della performance – Riepilogo obiettivi operativi e azioni</b>	pag.84
<b>5 Gli obiettivi assegnati al Segretario Generale</b>	pag.87
<b>6 Gli ambiti di valutazione della <i>performance</i> e il modello integrato di analisi</b>	pag.89
<b>7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance</b>	
<b>7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano</b>	pag. 92
<b>7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</b>	pag. 93
<b>8 Allegati tecnici</b>	
Allegato 1 - Termini e concetti chiave del Piano della Performance	pag.94
Allegato 2 - Albero della performance – riepilogo obiettivi e azioni Azienda speciale Promocamera	pag.100

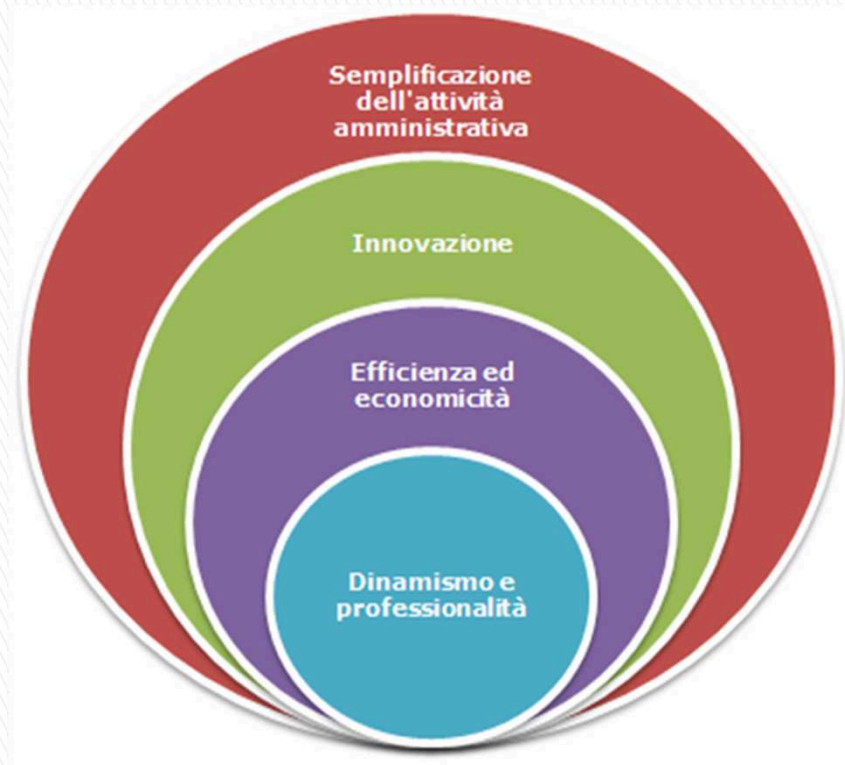


# 1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI

## 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 2019-2021 rappresenterà un triennio di discontinuità radicale rispetto al passato. Le attività che l'Ente attuerà saranno inevitabilmente condizionate dalla riforma 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 ha previsto 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 16.02.2018 «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, sul processo di accorpamento con la Camera di Terni previsto dal suddetto decreto MiSE, che dovrebbe portare alla costituzione della Camera di Commercio dell'Umbria, pesa l'esito ancora incerto del ricorso presentato al T.A.R. dalla CCIAA di Terni.**



### 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. La Camera di Perugia già dal 2017 ha presentato ed ha ottenuto l'approvazione quattro progetti per lo sviluppo di: Punto Impresa Digitale, Orientamento al lavoro e Alternanza scuola-lavoro, Infrastrutture, Turismo e Cultura;
- ▶ 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 un efficiente 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





## 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 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.

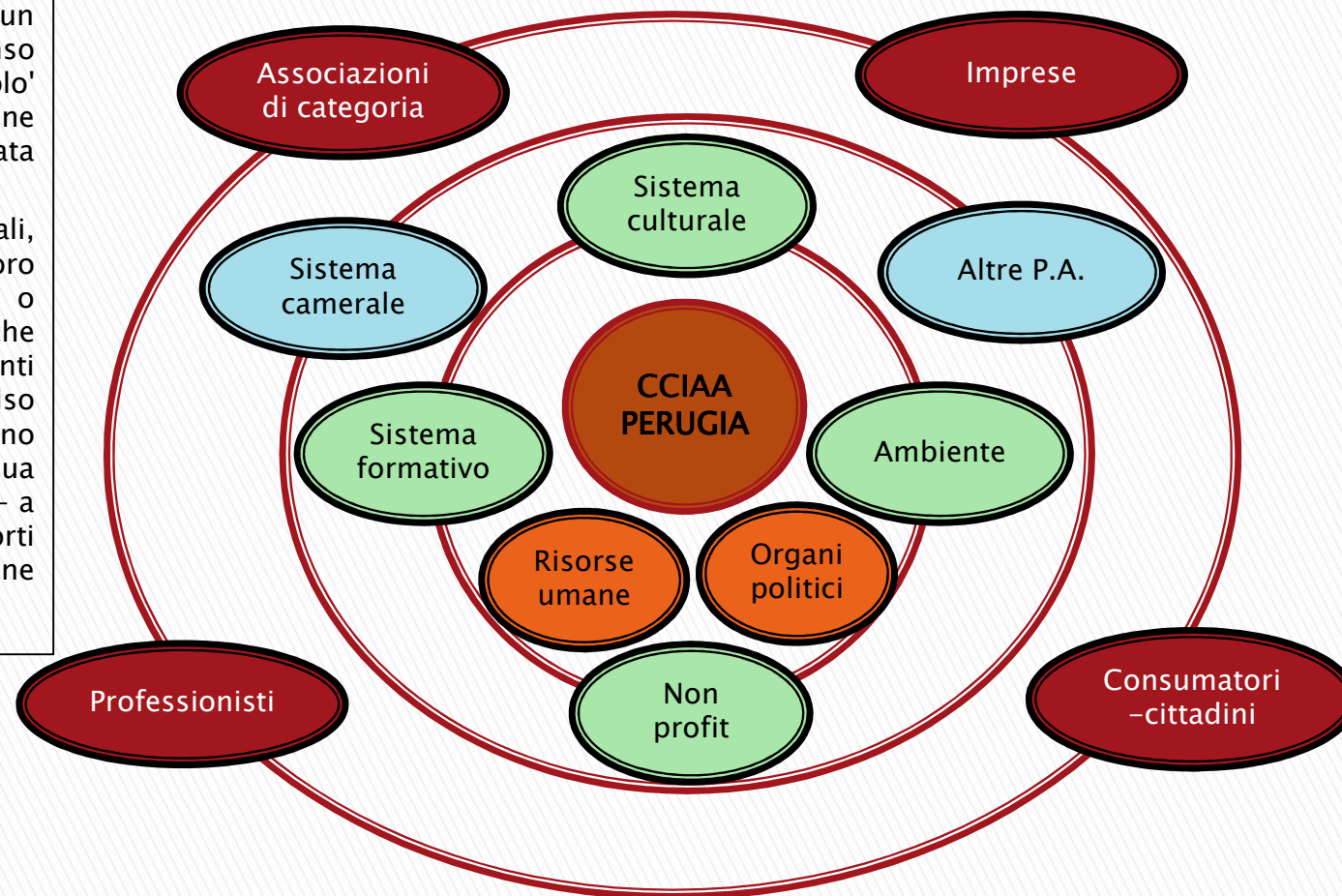
MACRO FUNZIONE	TEMA	FUNZIONE	
FUNZIONE A – GOVERNO CAMERALE	A1. PIANIFICAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELL'ENTE	A1.1 PERFORMANCE CAMERALE	
		A1.2 COMPLIANCE NORMATIVA	
		A1.3 ORGANIZZAZIONE CAMERALE	
	A2. ORGANI CAMERALI, RAPPORTI ISTITUZIONALI E RELAZIONI CON IL SISTEMA ALLARGATO	A2.1 GESTIONE E SUPPORTO ORGANI	
		A2.2 PROMOZIONE E SVILUPPO DEI SERVIZI CAMERALI	
		A2.3 GESTIONE DOCUMENTALE	
A2.4 RILEVAZIONI STATISTICHE			
A3.COMUNICAZIONE	A3.1 COMUNICAZIONE		
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		
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 COMPETITIVITA' 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	
		D4.1 ORIENTAMENTO	
		D4.2 ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO E FORMAZIONE PER IL LAVORO	
		D4.3 SUPPORTO INCONTRO D/O DI LAVORO	
	D4 ORIENTAMENTO AL LAVORO ED ALLE PROFESSIONI	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 PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE	E1.1 GESTIONE PROGETTI A VALERE SU MAGGIORAZIONE 20% DIRITTO ANNUALE (p.i.d., orientamento, infrastrutture, turismo)		
F1 ALTRI SERVIZI AD IMPRESE E TERRITORIO	F1.1 VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CAMERALE		
	F1.2 ALTRI SERVIZI DI ASSISTENZA E SUPPORTO ALLE IMPRESE IN REGIME DI LIBERO MERCATO		
Z1 Extra	Z1.1 ATTIVITÀ FUORI PERIMETRO		
G	GESTIONE GENERALE DELL'ENTE (solo Segretario Generale)		

## 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.



-  Sistema economico-territoriale
-  Sistema istituzionale
-  Sistema sociale
-  Stakeholder interni



### 1.3.1 I nostri stakeholder

## 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 dovesse completare il processo di accorpamento con la Camera di Commercio di Terni che vedrà la nascita della Camera dell'Umbria, previsto dal Decreto del MiSE 16 febbraio 2018.

Terminata l'analisi di contesto, si passa poi alla definizione degli obiettivi strategici. Entrambi i passaggi sono già contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica, approvata per l'anno 2019 con delibera consiliare n.8 del 25.10.2018. Nel presente Piano vengono aggiornati al terzo trimestre 2018 i dati di contesto esterno e individuati gli indicatori e i risultati attesi associati agli obiettivi strategici.



### 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

Comuni :	59
Superficie:	6.334 Km <sup>2</sup>
Popolazione: (al 31.12.2017)	657.786 abitanti
Valore aggiunto pro- capite: (al 31.12.2017)	21.027 euro <i>Fonte: (Umbria24.it dato dichiarazioni redditi 2017)</i>
Imprese Registrate: (al 30.06.2018)	72.752 Servizi 30 % Agricoltura 18 % Industria 29 % Commercio 23 %
Imprese per Km <sup>2</sup>	11,3
Propensione all'export:	17%
Commercio estero (al 31.12.2017)	export : 2.696 milioni di Euro import : 1.619
Occupati : (al 31.12.2017)	269.000
Tasso di disoccupazione : (al 31.12.2017)	10,1 %
Turismo : (al 31.12.2017)	445 esercizi alberghieri 27.747 posti letto 1.757.311 arrivi 4.690.013 presenze

**MAPPA DELLA PROVINCIA DI PERUGIA**





## Il contesto economico-produttivo della provincia

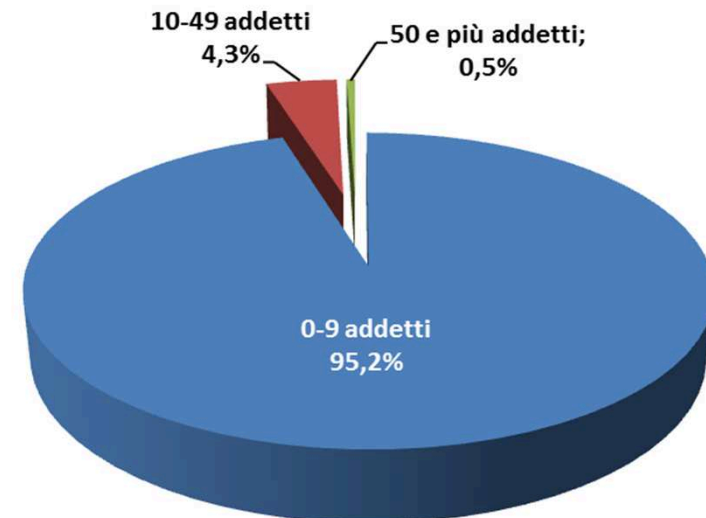
### IMPRESE PER CLASSE DI ADDETTI

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 Trimestre 2018

Classe di Addetti	Attive	Percentuali
0-9 addetti	58.758	95,2%
10-49 addetti	2.663	4,3%
50 e più addetti	308	0,5%
Totale addetti	61.729	100,0%

Imprese attive per classe di addetti  
anno 2018



## Il contesto economico-produttivo della provincia

### IMPRESE PER FORMA GIURIDICA

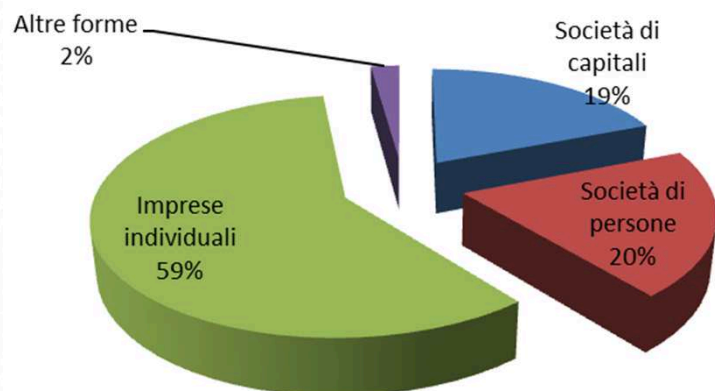
Più della metà delle imprese della provincia di Perugia è costituita da imprese individuali.

Le società sono costituite per il 48% da S.R.L. e solo l'1% da S.p.A.

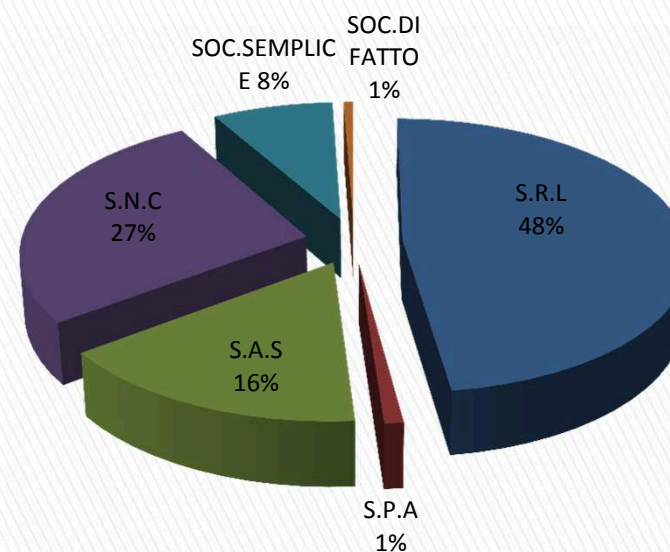
III Trim 2018

Classe di Natura Giuridica	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo nati-mortalità
SOCIETA' DI CAPITALE	17.270	11.769	180	59	121
SOCIETA' DI PERSONE	16.033	12.346	43	74	-31
IMPRESE INDIVIDUALI	37.419	36.257	436	582	-146
ALTRE FORME	1.979	1.357	14	12	2
<b>Grand Total</b>	<b>72.701</b>	<b>61.729</b>	<b>673</b>	<b>727</b>	<b>-54</b>

**Imprese attive per forma giuridica III Trim 2018**



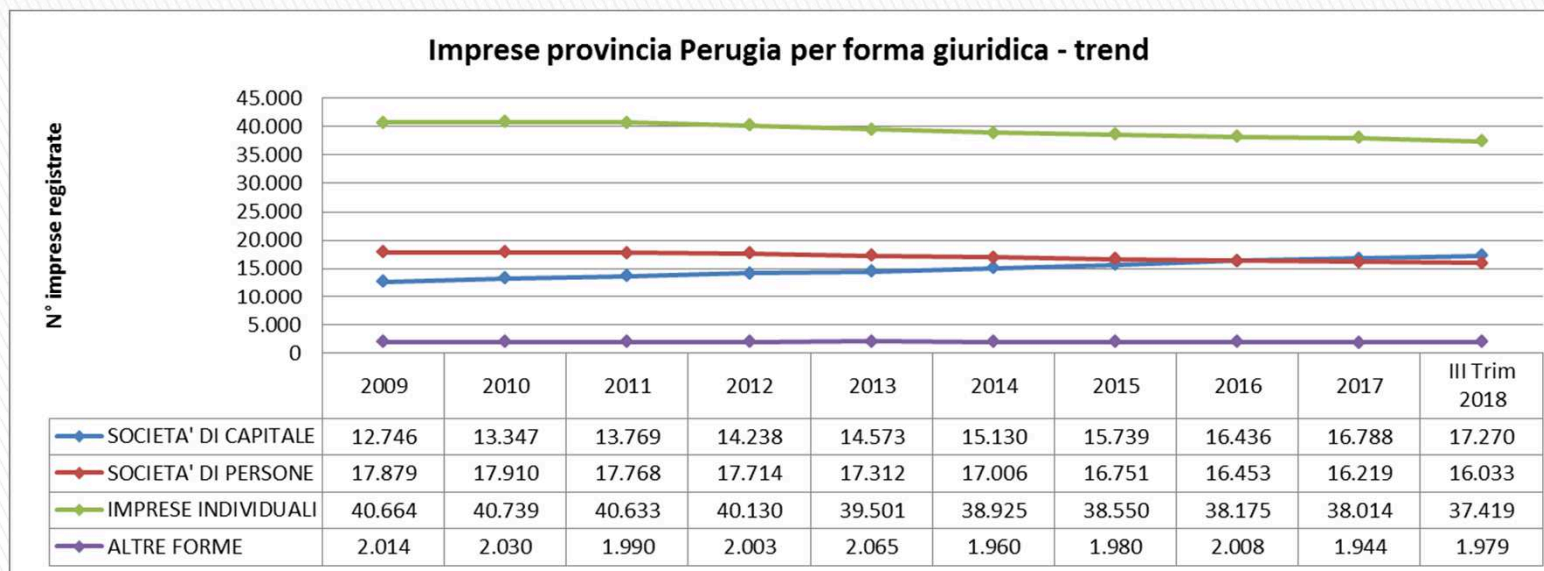
**Dettaglio Società attive per forma giuridica III Trim 2018**



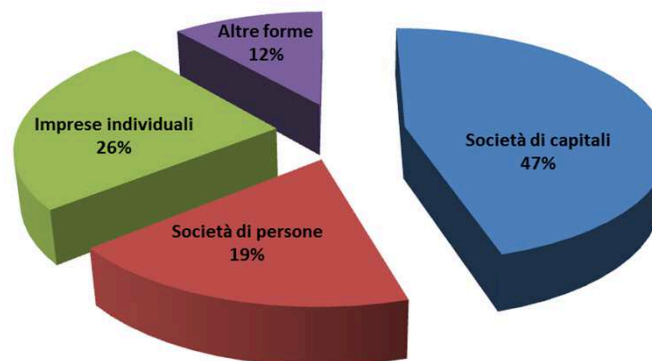


## Il contesto economico-produttivo della provincia

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



**% Addetti imprese registrate per forma giuridica 31/12/2017**

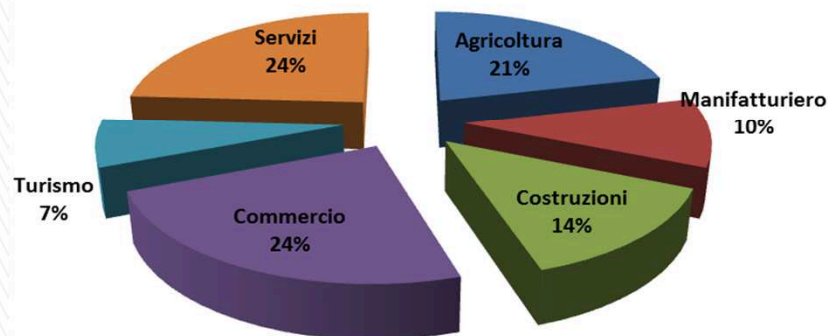


## Il contesto economico-produttivo della provincia

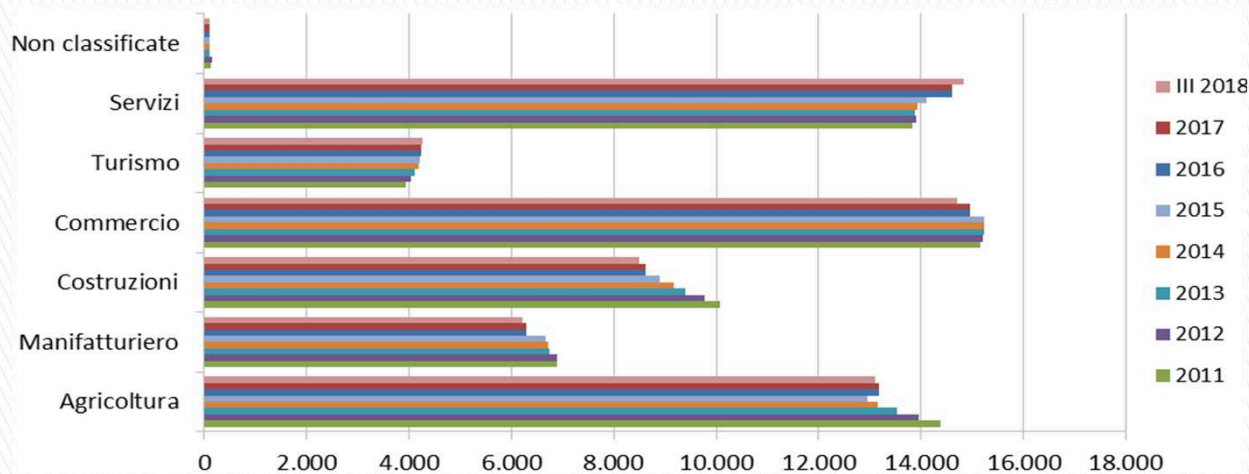
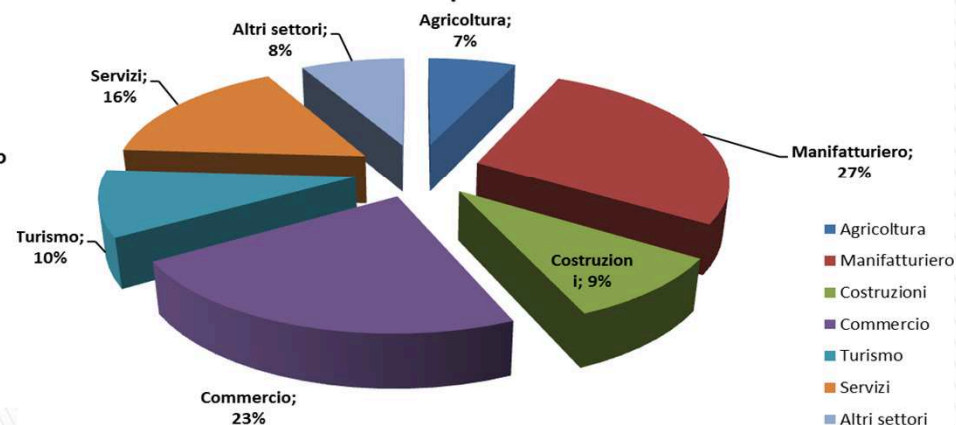
### IMPRESE PER SETTORE ECONOMICO

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 2018**



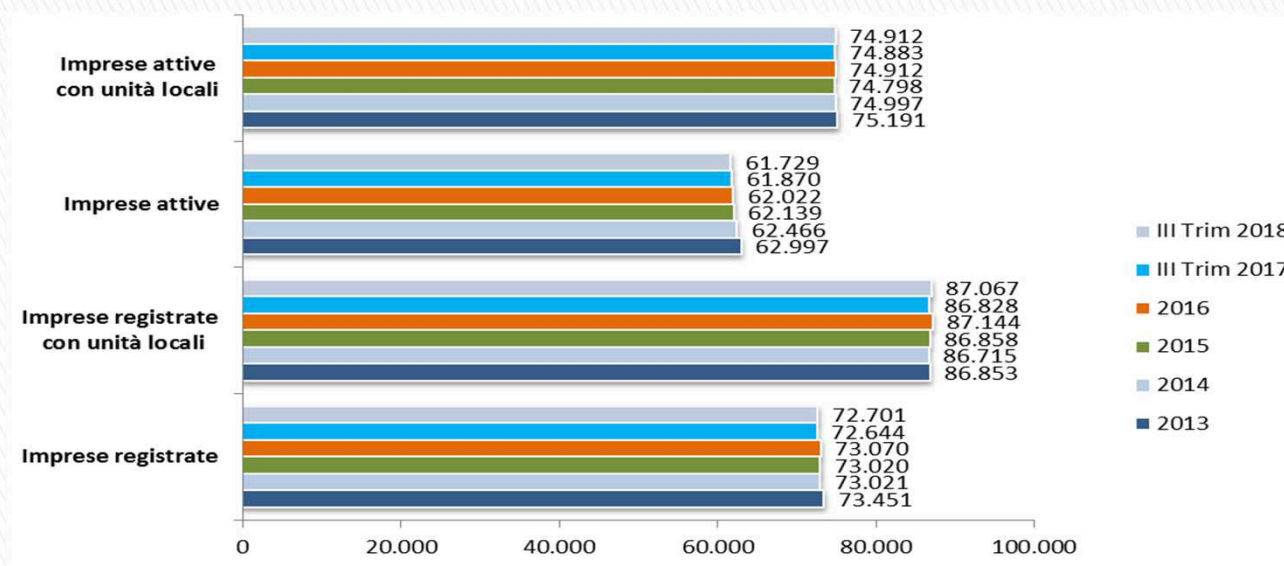
**Imprese addetti per settore economico variazioni percentuali - 2017**





## Il contesto economico-produttivo della provincia

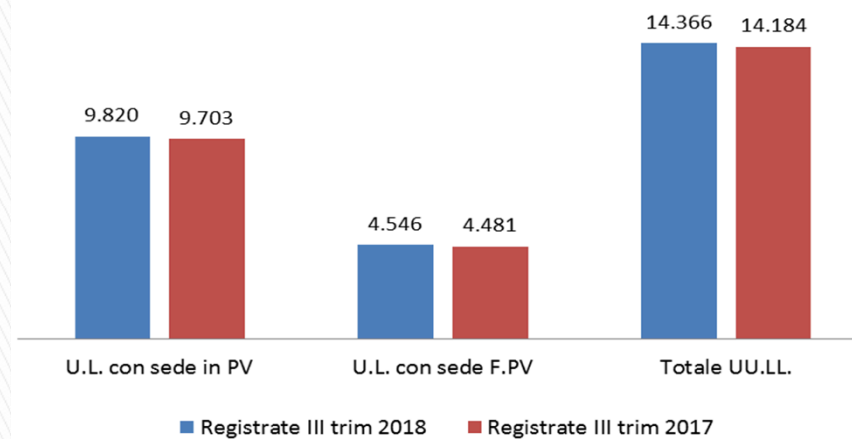
### TREND NUMEROSITÀ IMPRESE



I dati al 30.09.2018 sulla numerosità del totale delle imprese mostrano un lieve incremento sia nel numero di imprese attive che di quelle registrate.

Anche il numero di unità locali al 30.09.2018 è aumentato di 150 unità rispetto allo stesso periodo 2017, prevalentemente per la apertura di unità da parte di imprese con sede in provincia.

### Unità locali di imprese registrate

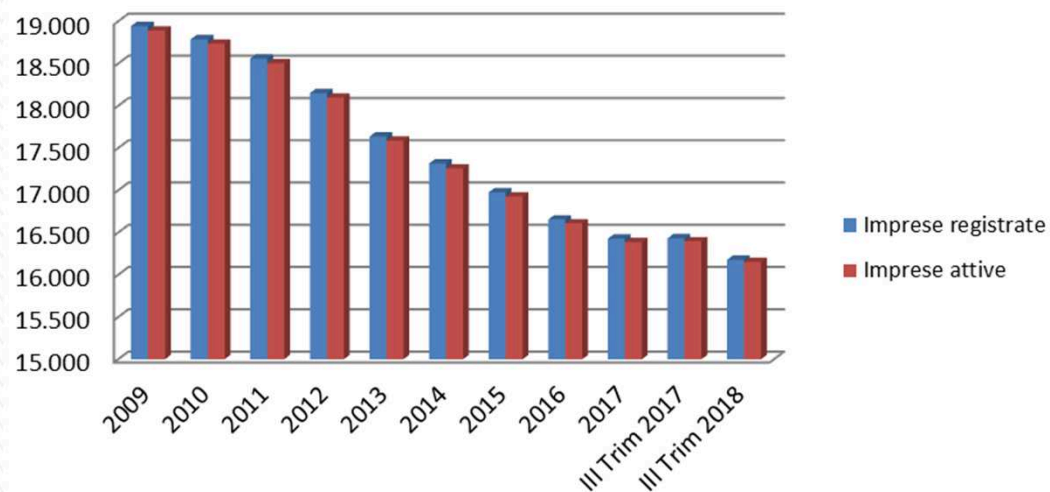


## Il contesto economico-produttivo della provincia

### SETTORE ARTIGIANO

Imprese artigiane PG	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	III Trim 2017	III Trim 2018	Variaz III trim 2017 - III trim 2018	Variaz. 2017-III trim 2018
Imprese registrate	18.944	18.786	18.559	18.149	17.635	17.316	16.975	16.654	16.427	16.430	16.177	-1,5%	-1,5%
Imprese attive	18.891	18.733	18.501	18.095	17.586	17.257	16.926	16.608	16.385	16.395	16.149	-1,5%	-1,4%
UMBRIA	24.555	24.186	23.969	23.582	22.748	22.342	21.948	21.535	21.017	21.031	20.743	-1,4%	-1,3%
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	1.327.180	1.331.310	1.314.413	-1,3%	-1,0%

Trend imprese artigiane - PG

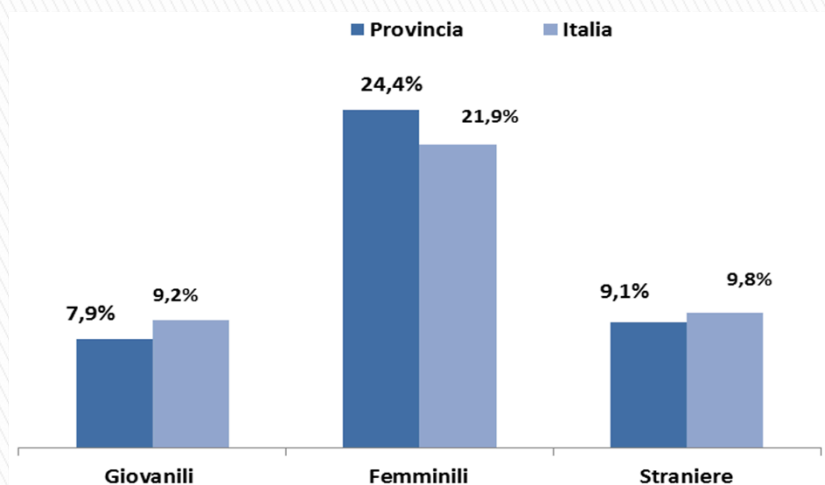


Prosegue la flessione del comparto artigiano. Al 30.09.2018 risultano iscritte 16.177 imprese artigiane nella provincia di Perugia, - 253 unità rispetto allo stesso periodo del 2017 (-1,5%).

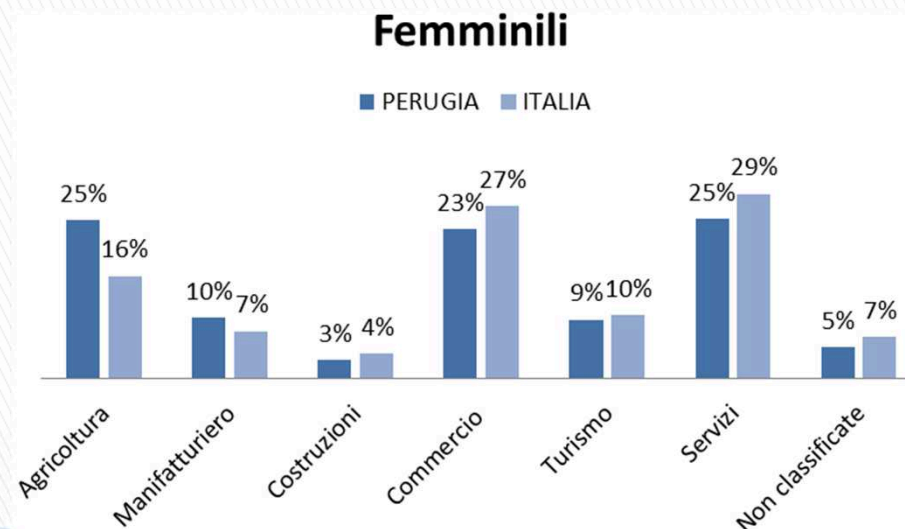


## Il contesto economico-produttivo della provincia

Imprese femminili, giovanili e straniere e confronto con dato nazionale (dati al 30.09.2018)

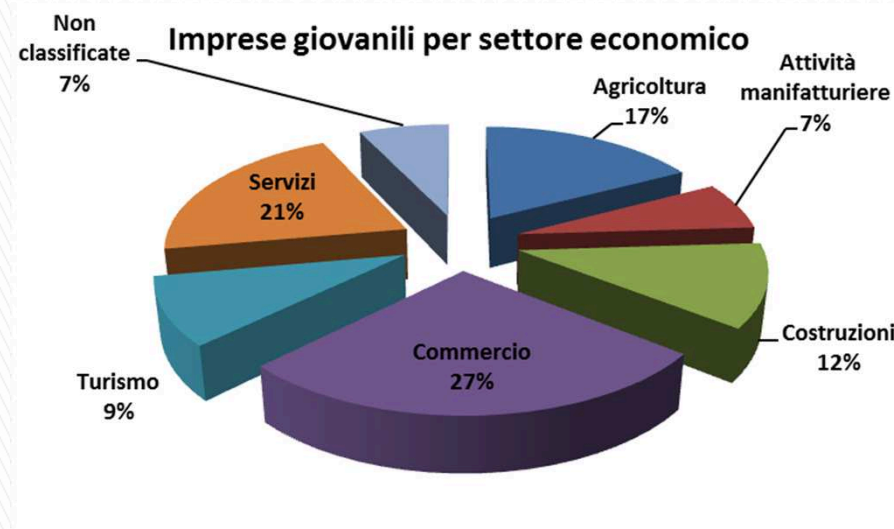
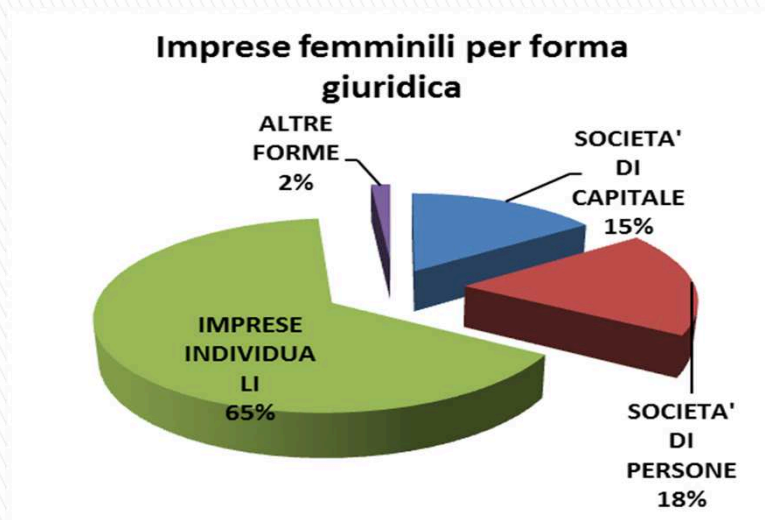


Concentrazione imprese femminili nei principali comparti e confronto con dato nazionale (dati al 30.09.2018)



## Il contesto economico-produttivo della provincia

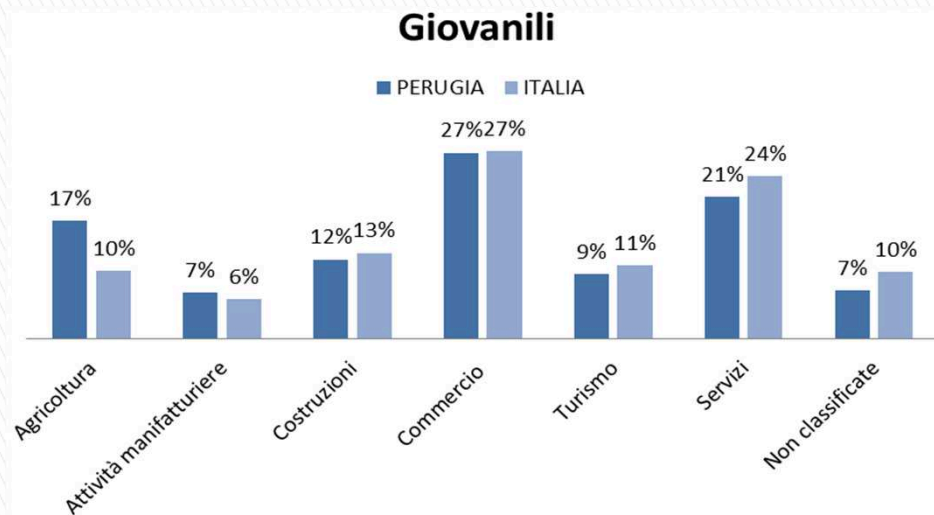
Le imprese femminili nella provincia al 30.09.2018 sono 17.747 circa il 25% del totale, % superiore al dato medio nazionale, in particolare nel comparto agricolo. La maggior parte delle imprese femminili è di tipo individuale, i primi tre settori economici interessati sono, oltre all'agricoltura, il commercio e i servizi.





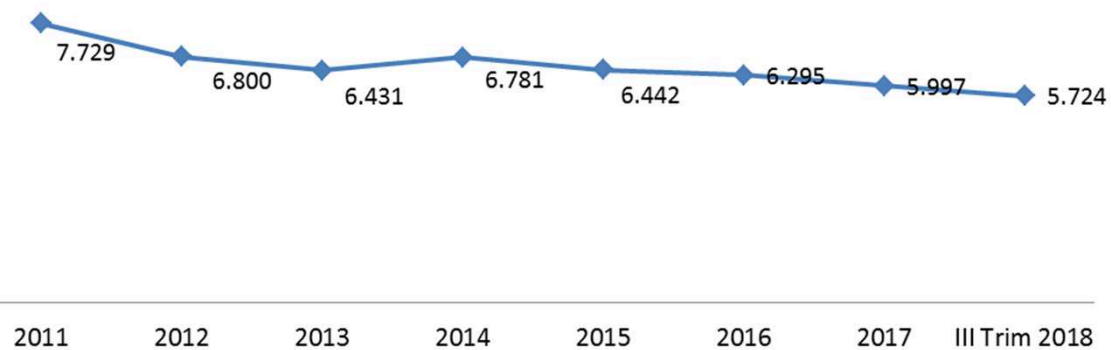
## Il contesto economico-produttivo della provincia

CONCENTRAZIONE IMPRESE GIOVANILI NEI PRINCIPALI COMPARTI E CONFRONTO CON DATO NAZIONALE  
(dati al 30.09.2018)

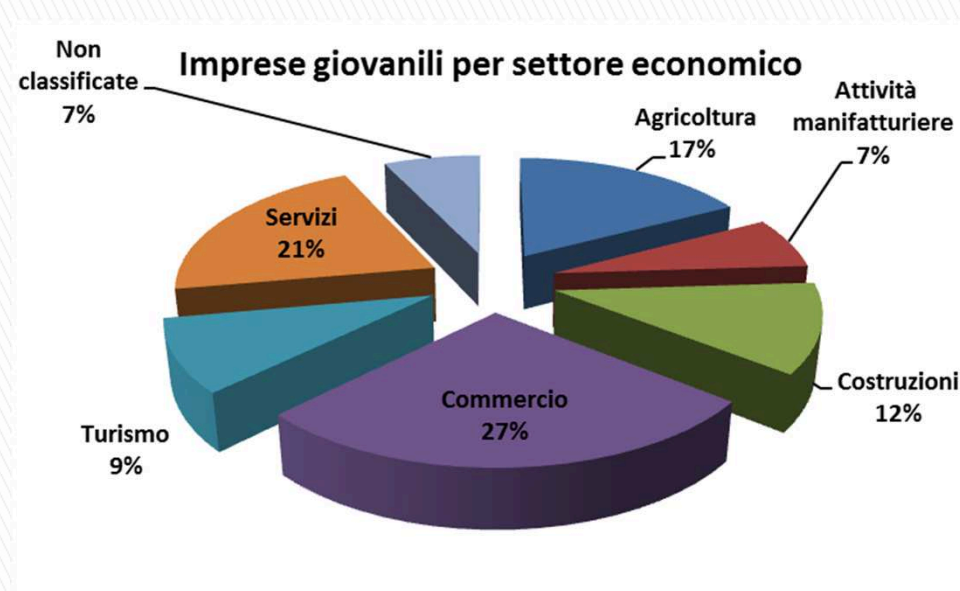
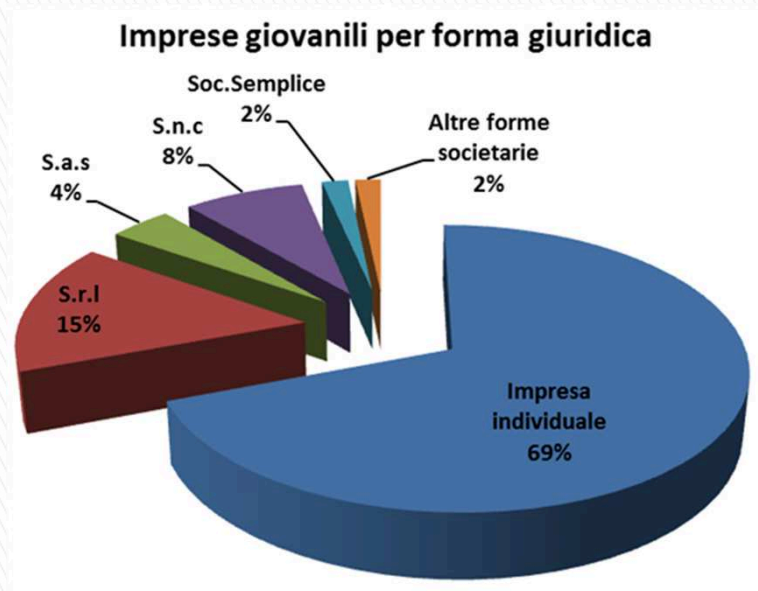


Le imprese giovanili della provincia di Perugia al 30.09.2018 sono 5725, quasi il 10% del totale delle imprese registrate.

### Trend Imprese Giovanili della provincia



## Il contesto economico-produttivo della provincia

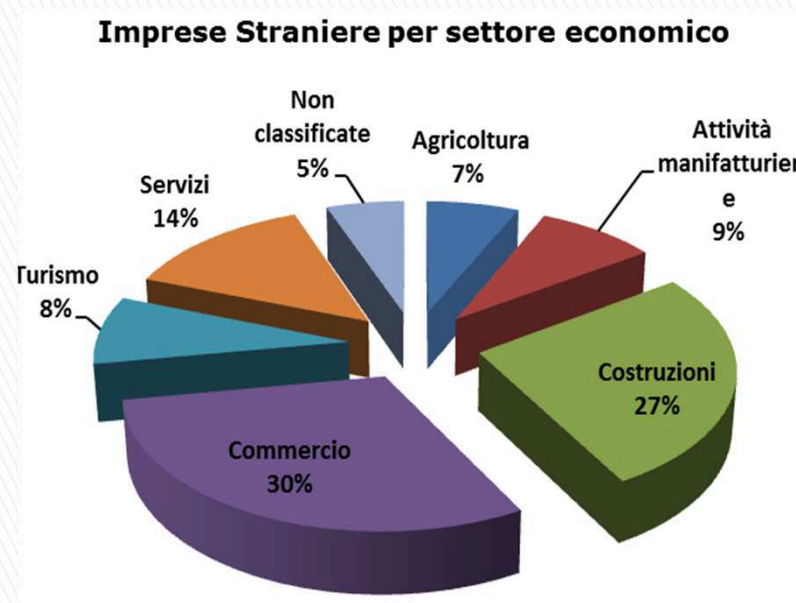
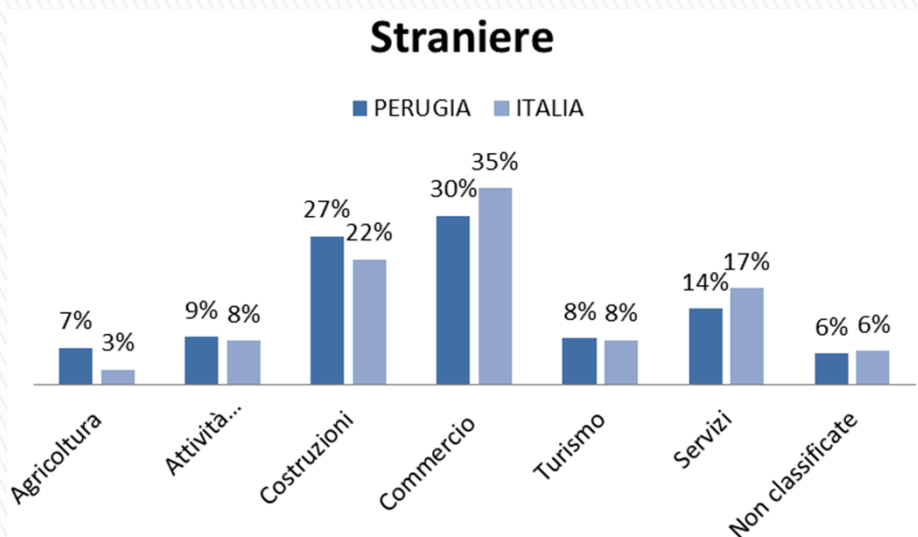


Le imprese giovanili sono per circa il 70% in forma individuale, i primi tre comparti economici interessati sono il commercio, i servizi e l'agricoltura. Al III trimestre 2018 si registra ancora un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni.



## Il contesto economico-produttivo della provincia

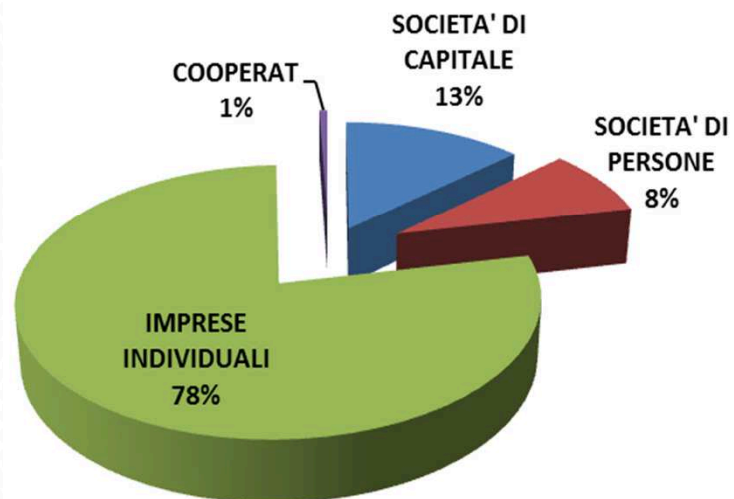
CONCENTRAZIONE IMPRESE STRANIERE NEI PRINCIPALI COMPARTI E CONFRONTO CON DATO NAZIONALE  
(al 30.09.2018)



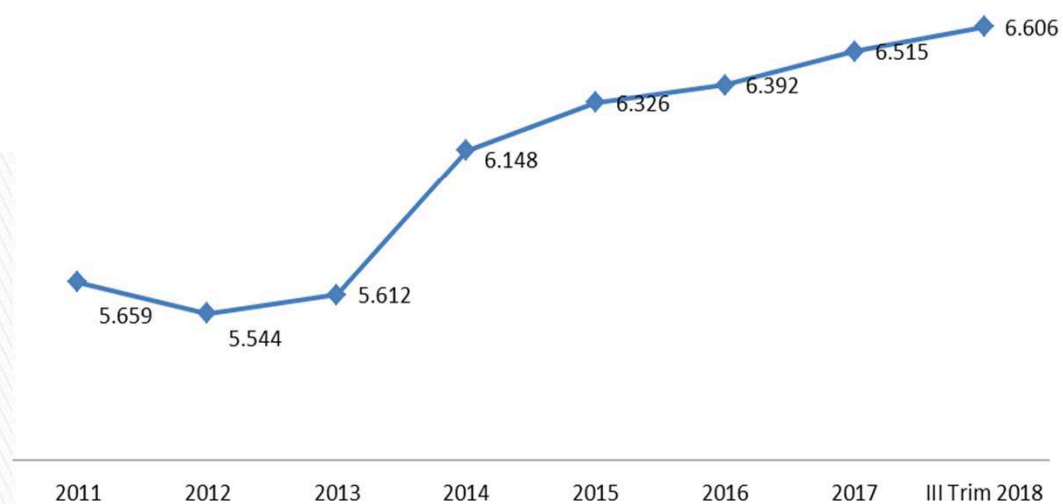
Le imprese straniere al 30.09.2018 sono 6.606, circa il 9% del totale, con un incremento nell'ultimo triennio di quasi il 15%, concentrate soprattutto nei comparti del commercio e delle costruzioni, e sono costituite per l'80% sotto forma di impresa individuale.

## 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 2018 i cittadini **residenti** nel territorio provinciale erano pari a circa 657.786, un quarto dei quali iscritti nelle liste anagrafiche del capoluogo Perugia.
- ▶ I residenti diminuiscono dello 0,4% (-2.904 unità) che si aggiunge al -0,2% del 2016 (-1420 unità).
- ▶ Nel 2017 il **saldo naturale** (differenza tra nati e morti) si attesta a -3.020 (nel 2016 era -2.453 unità) quindi il tasso di crescita naturale continua ad essere negativo. Il saldo totale negativo è leggermente mitigato dal saldo migratorio positivo anche nel 2017 e pari a 116 unità (nel 2016 era + 1.033 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.)	Variazione % 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	-0,21
2017	657.786	-0,44

Variazione % Media Annua  
(2007/2017): **+0,78**  
Variazione % Media Annua  
(2010/2017): **-0,05**

BILANCIO DEMOGRAFICO (Anno 2017)	
Nati	4.737
Morti	7.757
Saldo Naturale	-3.020
Iscritti	16.828
Cancellati	16.712
Saldo migratorio	116
Saldo Totale	-2.904
Popolazione al 31 dic.	<b>657.786</b>

Fonte dati ISTAT

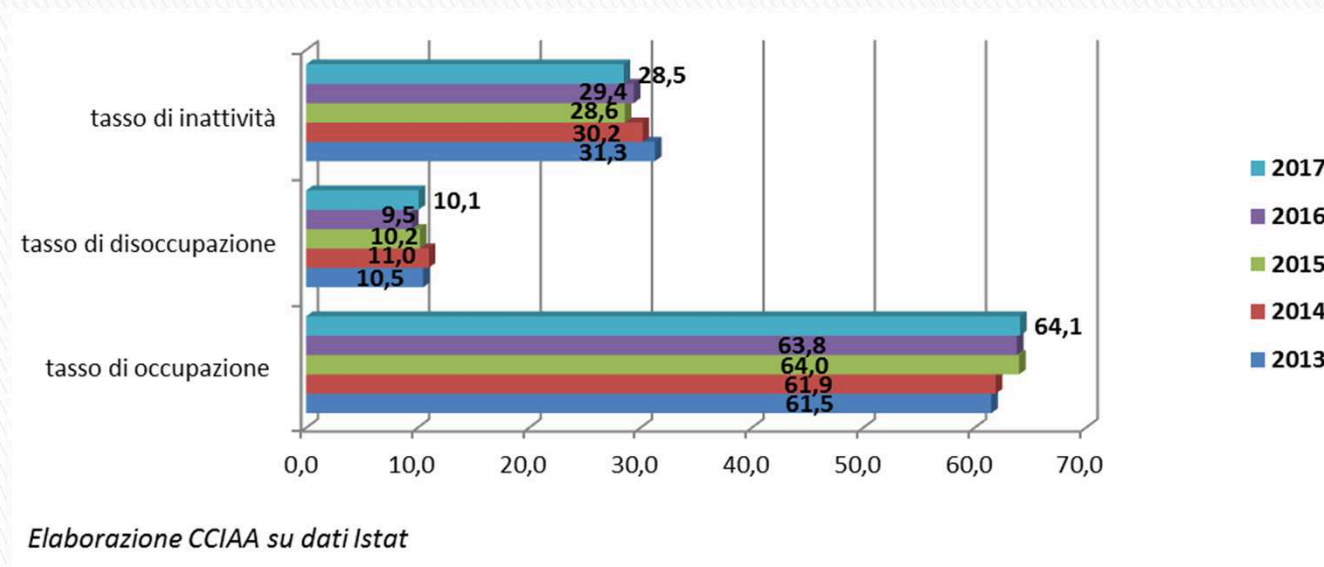
1. Saldo Naturale = Nati - Morti
2. Saldo Migratorio = Iscritti - Cancellati
3. Saldo Totale = Saldo Naturale + Saldo Migratorio



## 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: diminuisce il tasso di inattività mentre cresce quello di disoccupazione. Sostanzialmente stazionario il tasso di occupazione che nel 2015 aveva fatto riscontrare un sensibile aumento.

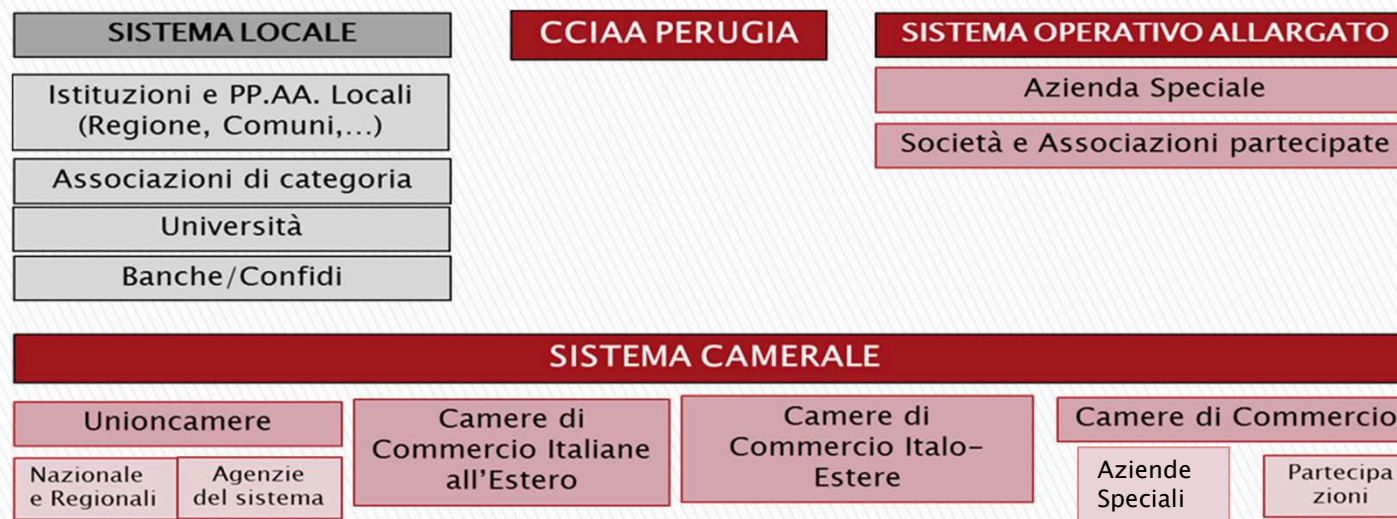
## Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata

- ▶ 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.



- ▶ 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.

## Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata

### 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 altre strutture).
- ▶ Collabora inoltre con gli uffici camerali nella realizzazione di alcuni progetti.
- ▶ A seguito dell'accorpamento tra le due Camere umbre che interverrà, verosimilmente, nel corso del 2019 e della messa in liquidazione dell'Unione Regionale dell'Umbria, verrà ridefinito l'assetto organizzativo e funzionale dell'Azienda.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
Valorizzazione del territorio	Qualificazione dei prodotti, delle aziende, valorizzazione eccellenze e produzioni tipiche
Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo
Assistenza tecnica alla creazione d'impresa e start up, sostegno all'iniziativa imprenditoriale	Supporto alla creazione e alla crescita d'impresa
Miglioramento gestione risorse patrimoniali	Valorizzazione e razionalizzazione patrimonio immobiliare (gestione strutture congressuali e sale)



## Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata

### **Il sistema delle partecipazioni**

Il sistema delle partecipazioni rappresenta, per la Camera 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.

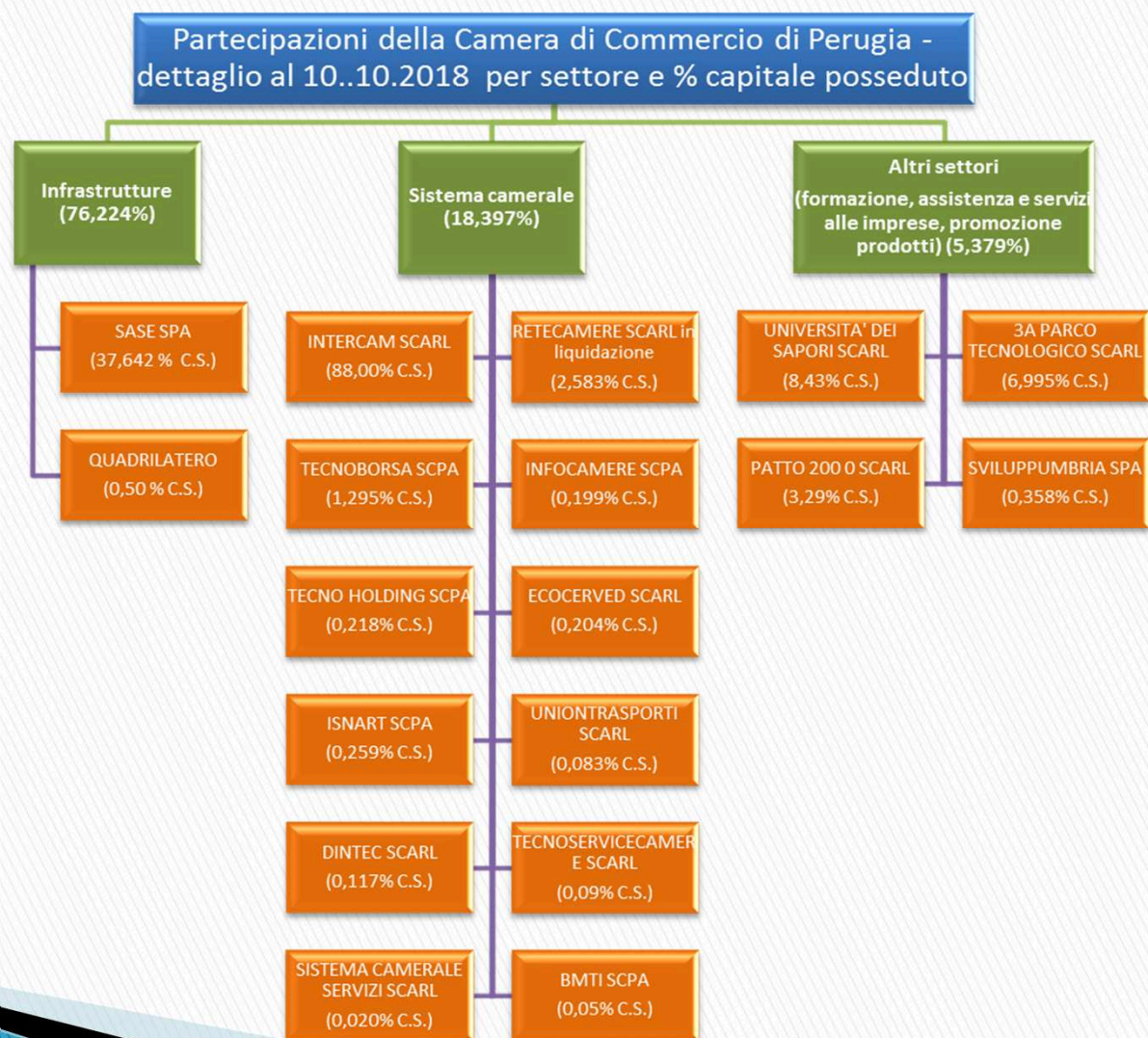
Nel corso del 2019, in linea con gli indirizzi che saranno formulati dalla Giunta, la Camera continuerà ad essere impegnata nella semplificazione e razionalizzazione del proprio sistema partecipativo anche in funzione della revisione periodica delle società partecipate che l'Ente, ai sensi dell'art. 20 del T.U.S.P., è chiamato ad adottare entro il 31 dicembre di ogni anno e che dovrà tenere conto del quadro normativo e funzionale in corso di definizione con la riforma del sistema camerale.



## Le relazioni istituzionali e il sistema di *governance* integrata

### Il sistema delle partecipazioni

Di seguito si rappresentano i principali dati delle 18 partecipazioni societarie. Per maggiori dettagli si rinvia alla Relazione Previsionale e Programmatica 2019.





## 1.3.3.2 Analisi del contesto interno

### Le risorse economiche

I dati del preventivo economico 2019 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 31.12.2018	PREVENTIVO ANNO 2019	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)	
<b>GESTIONE CORRENTE</b>							
<b>A) Proventi correnti</b>							
1 Diritto Annuale	8.224.755	8.033.000		6.813.000		1.220.000	8.033.000
2 Diritti di Segreteria	2.808.200	2.843.000			2.843.000		2.843.000
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	682.400	502.400	7.000	110.100	296.800	88.500	502.400
4 Proventi da gestione di beni e servizi	98.500	86.500		20.100	61.900	4.500	86.500
5 Variazione delle rimanenze	2.373	0		0			0
<b>Totale proventi correnti A</b>	<b>11.816.228</b>	<b>11.464.900</b>	<b>7.000</b>	<b>6.943.200</b>	<b>3.201.700</b>	<b>1.313.000</b>	<b>11.464.900</b>
<b>B) Oneri Correnti</b>							
6 Personale	-3.527.515	-3.441.458	-728.859	-845.168	-1.393.912	-473.519	-3.441.458
7 Funzionamento	-3.297.868	-3.373.851	-1.193.124	-657.885	-1.208.821	-314.021	-3.373.851
8 Interventi economici	-2.692.334	-4.022.000	-50.000		0	-3.972.000	-4.022.000
9 Ammortamenti e accantonamenti	-2.645.200	-2.651.200	-40.636	-2.200.314	-64.375	-345.875	-2.651.200
<b>Totale Oneri Correnti B</b>	<b>-12.162.917</b>	<b>-13.488.509</b>	<b>-2.012.619</b>	<b>-3.703.367</b>	<b>-2.667.108</b>	<b>-5.105.415</b>	<b>-13.488.509</b>
<b>Risultato della gestione corrente A-B</b>	<b>-346.689</b>	<b>-2.023.609</b>	<b>-2.005.619</b>	<b>3.239.833</b>	<b>534.592</b>	<b>-3.792.415</b>	<b>-2.023.609</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>							
10 Proventi finanziari	39.650	14.650	5.570	4.803	2.694	1.582	14.650
11 Oneri finanziari							
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>39.650</b>	<b>14.650</b>	<b>5.570</b>	<b>4.803</b>	<b>2.694</b>	<b>1.582</b>	<b>14.650</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>							
12 Proventi straordinari	333.500						
13 Oneri straordinari	-23.000						
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>310.500</b>					<b>0</b>	
<b>Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D</b>	<b>3.461</b>	<b>-2.008.959</b>	<b>-2.000.049</b>	<b>3.244.636</b>	<b>537.286</b>	<b>-3.790.833</b>	<b>-2.008.959</b>
<b>PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>							
E Immobilizzazioni Immateriali	0	10.000	1.667	2.444	4.778	1.111	10.000
F Immobilizzazioni Materiali	30.000	190.000	41.142	42.831	70.622	35.405	190.000
G Immobilizzazioni Finanziarie		2.000	2.000				2.000
<b>TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)</b>	<b>30.000</b>	<b>202.000</b>	<b>44.809</b>	<b>45.275</b>	<b>75.400</b>	<b>36.516</b>	<b>202.000</b>

## Le risorse economiche

### VALORI 2019 PER FUNZIONE ISTITUZIONALE

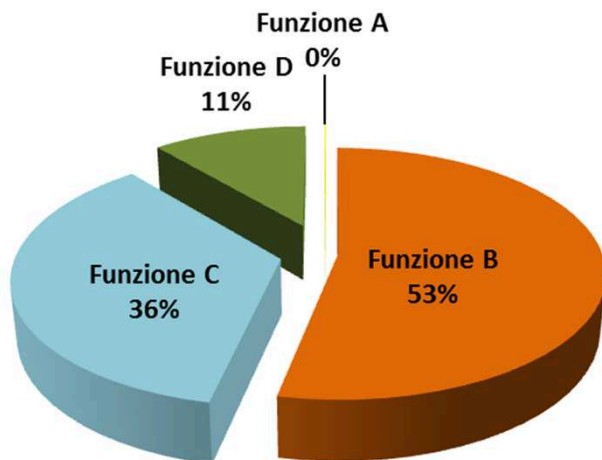
FUNZIONE ISTITUZIONALE "A" Organi istituzionali e Segreteria Generale		FUNZIONE ISTITUZIONALE "B" Servizi di supporto	
Uffici	Addetti 14	Uffici	Addetti 20,5
Segreteria Generale, Presidenza, Organi collegati	6	Ragioneria, Bilancio e Fiscalità	4
Stampa e Editoria	3	P.A. digitale, Archivio e Protocollo	3,5
Comunicazione URP	2	Diritto Annuale	3
Programmazione e Controllo	2	Provveditorato	3
Avvocatura	1	Personale	3
		Servizi ausiliari (Portineria e Centralino)	4
<b>Costi diretti</b>	<b>1.971.983,00</b>	<b>Costi diretti</b>	<b>1.503.053,00</b>
Personale	728.859,00	Personale	845.168,00
Funzionamento di cui quote associative 700.000,00	1.193.124,00	Funzionamento	657.885,00
Interventi Economici	50.000,00		

FUNZIONE ISTITUZIONALE "C" Anagrafe e Servizi di Regolazione del mercato		FUNZIONE ISTITUZIONALE "D" Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica	
Uffici	Addetti 39,5	Uffici	Addetti 18
Registro Imprese	14,5	Studi e Statistica	1
Artigianato	4	Promozione Economica	10
Certificazioni estero, firma digitale, carte tac	5	Azienda Speciale Promocamera	7
Tutela della proprietà intellettuale e sanzioni	3		
Borse e Prezzi	2		
Ambiente e Albo Gestori ambientali	3		
Metrico e Sorveglianza	3		
Protesti e Sportello legalità	3		
Giustizia alternativa	2		
<b>Costi diretti</b>	<b>2.602.733,00</b>	<b>Costi diretti</b>	<b>4.759.540,00</b>
Personale	1.393.912,00	Personale	473.519,00
Funzionamento	1.208.821,00	Funzionamento	314.021,00
Interventi economici		Interventi Economici	3.972.000,00

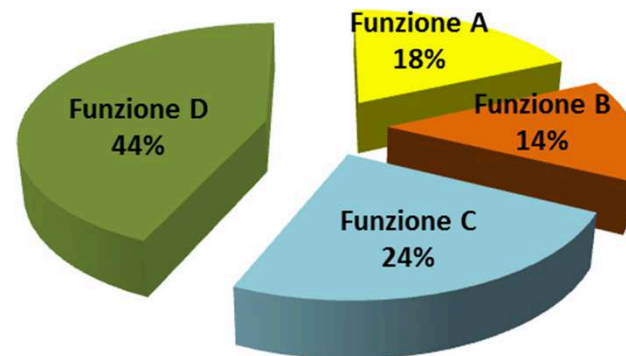


## Le risorse economiche

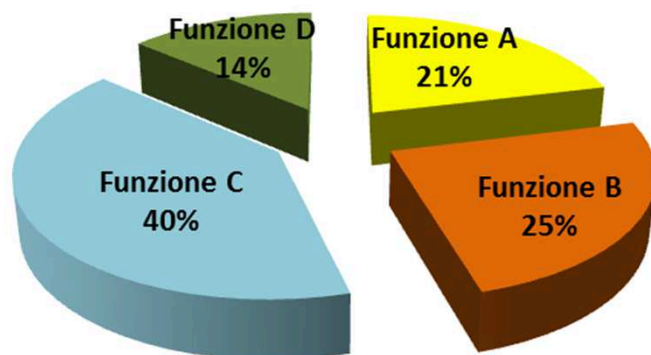
### PROVENTI CORRENTI (al netto svalutaz.crediti)- anno 2019



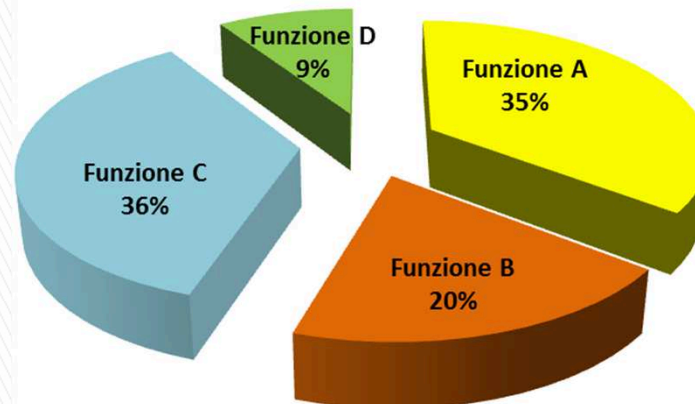
### ONERI CORRENTI (al netto svalutaz.crediti) - anno 2019



### ONERI DEL PERSONALE CAMERALE - anno 2019



### ONERI DI FUNZIONAMENTO - anno 2019



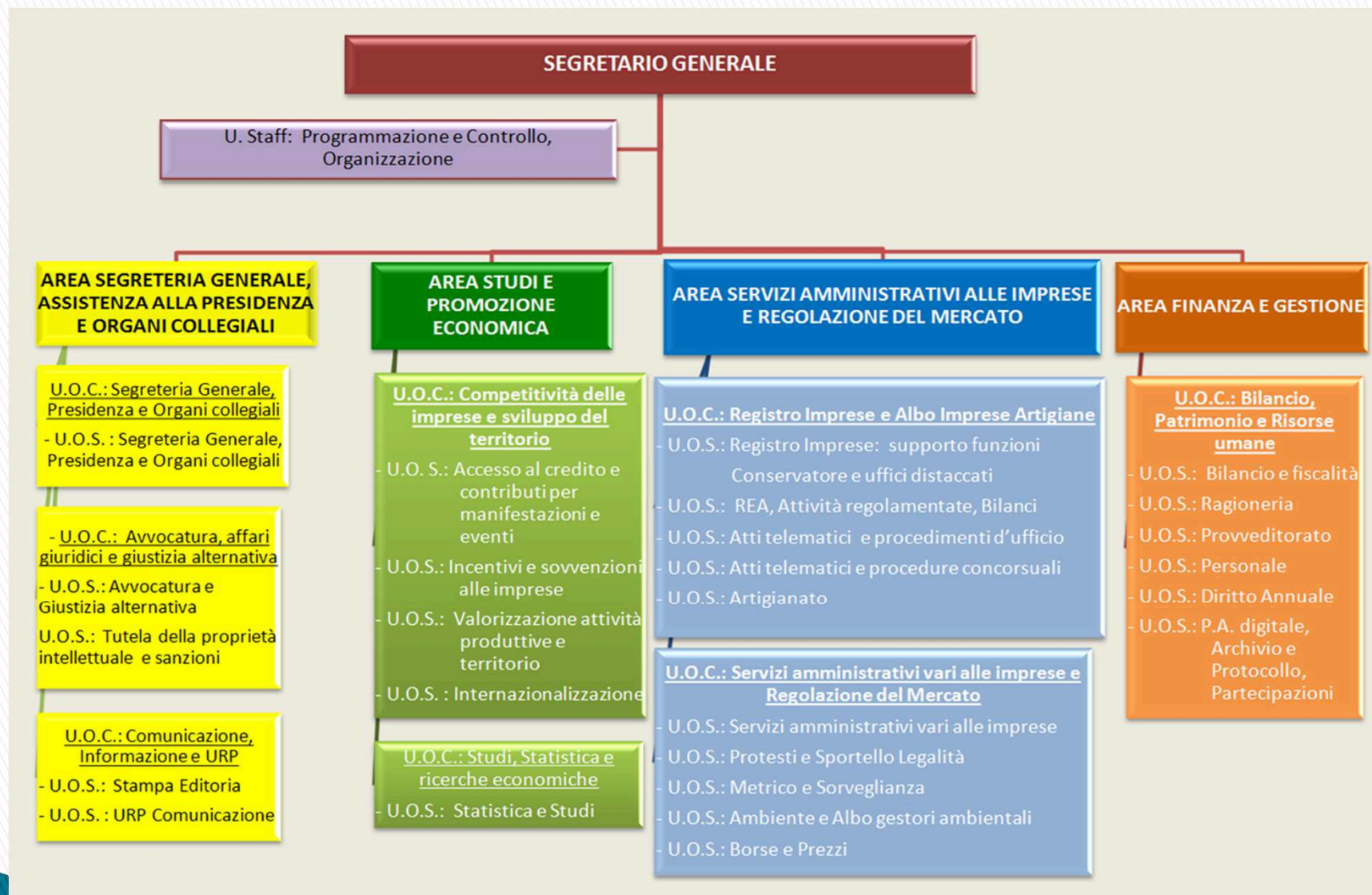
**Funz.A:** Organi istituz.li e Segreteria generale

**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



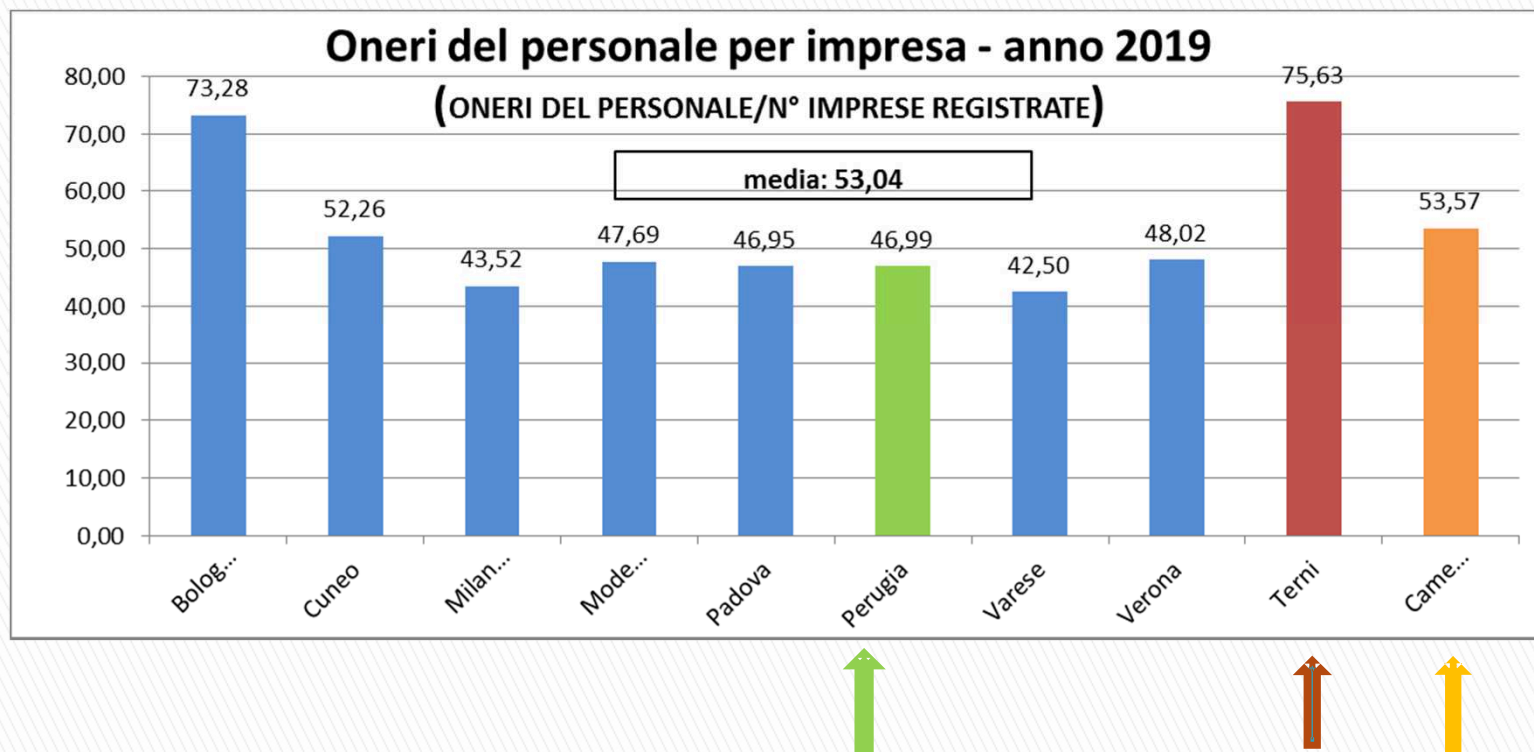


## L'organizzazione e le risorse umane

<b>Dipendenti in servizio</b>	<b>64</b>
<b>di cui</b>	41 donne 23 uomini
<b>di cui</b>	2 Dirigente 32 Categ. D 28 Categ. C 2 Categ. B
<b>N° dipendenti appartenenti alle categorie protette</b>	2
<b>N° dipendenti titolari di posizione organizzativa/alta professionalità</b>	8
<b>N° dipendenti in part-time</b>	3
<b>Età media dipendenti</b>	54 anni
<b>% dipendenti in possesso di laurea</b>	61%
<b>Criteri per la valutazione del personale non dirigente</b>	1.Raggiungimento obiettivi 2.Comportamenti/capacità 3.Performance attività
<b>Criteri per la valutazione del personale dirigente</b>	1.Risultati generali Ente/Area dirigenziale 2.Raggiungimento obiettivi 3.Comportamenti/capacità

## L'organizzazione e e risorse umane

### BENCHMARKING SU ONERI DEL PERSONALE

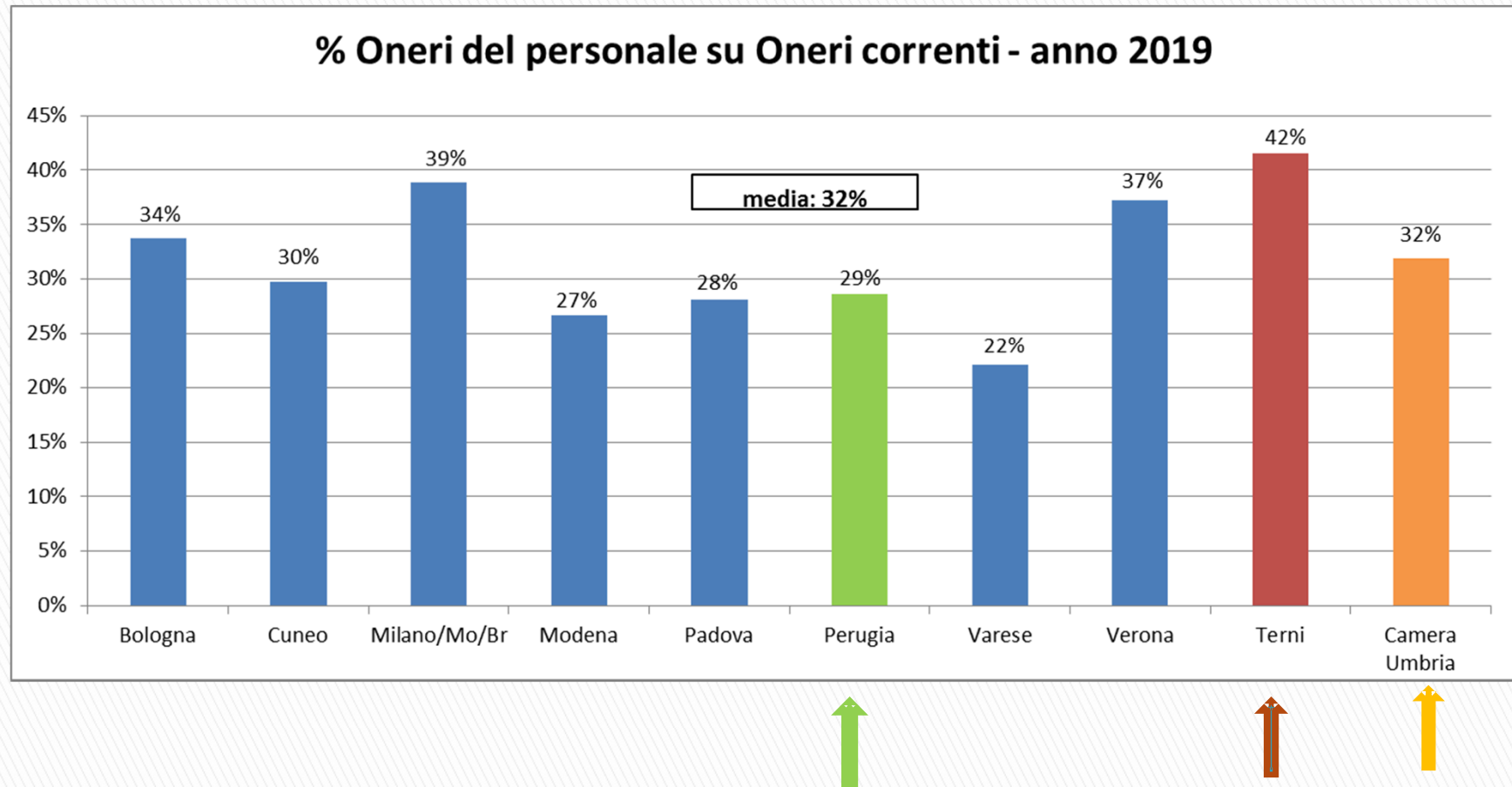


Fonte: siti Internet camerali / Movimprese



## L'organizzazione e le risorse umane

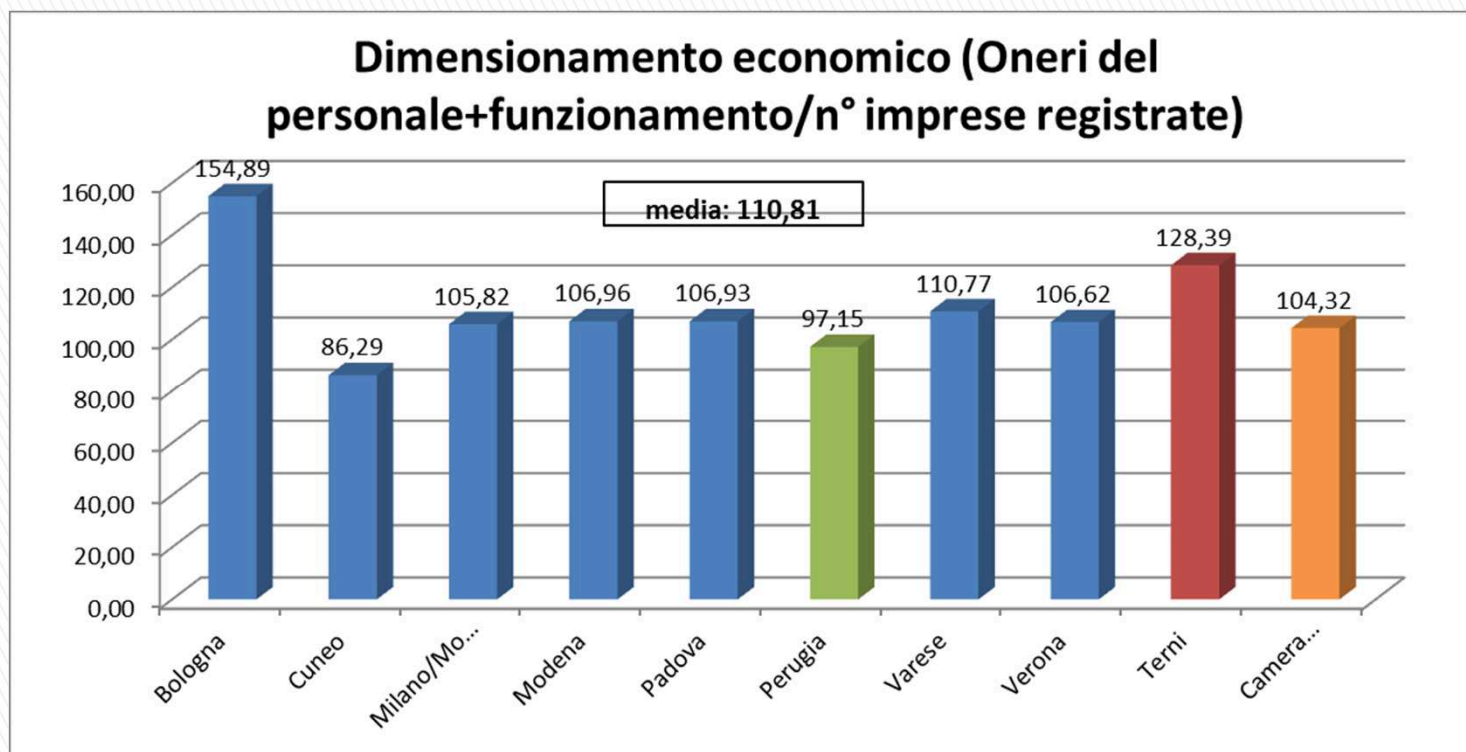
### BENCHMARKING SU ONERI DEL PERSONALE



Fonte: siti Internet camerali

## L'organizzazione e le risorse umane

### 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					3
45-54	15		5	3	3	9	1	36
55-59	2		4	1	4			11
60-64	1	1	4	2	3	2		13
>= 65			1					1
<b>Totale personale camerale</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>64</b>

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		9	2	3	2		23
laurea	11		7	4	7	9	1	39
scuola dell'obbligo		2						2
<b>Totale personale camerale</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>64</b>

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	6	4	1	31
C	9		8	2	4	5		28
B1		2						2
<b>Totale personale camerale</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>64</b>

## L'organizzazione e le risorse umane

### ANALISI BENESSERE ORGANIZZATIVO

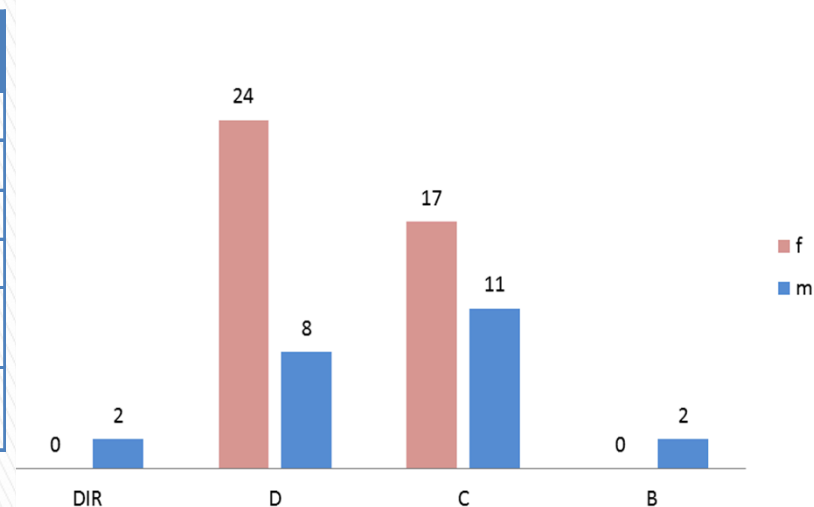
Indicatori	Valore anno 2015	Valore anno 2016	Valore anno 2017	Valore anno 2018
$\Sigma$ gg. assenze (escluso ferie)/ $\Sigma$ gg. lavorativi	9,7%	9,0%	9,75%	11,7%
$\Sigma$ gg. infortuni / $\Sigma$ gg. lavorativi	0%	0%	0%	0%
N° richieste di nullaosta, trasferimento ad altre amministrazioni	10	4	1	1
N° contenziosi con il personale camerale	0	0	0	0

L'aumento del tasso di assenze nel 2018 è dovuto al comando di una unità di personale per tutto l'anno presso il Min.Trasporti-ACI

### ANALISI DI GENERE

Indicatori	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
% dirigenti donne	0%	0%	0%	0%
% donne rispetto al totale del personale	63%	64%	64%	64%
Età media del personale femminile	50	51	53	54
Età media del personale maschile	52	53	54	55
% personale femminile laureato rispetto al totale del personale femminile	66%	66%	65%	68%
% personale maschile laureato rispetto al totale del personale maschile	42%	44%	46%	48%

Composizione personale di ruolo per sesso e categoria contrattuale - anno 2019





## L'organizzazione e le risorse umane

- ▶ Come già indicato in tabella, la Camera di Perugia dispone all'1.1.2019 di 62 dipendenti di ruolo più il Segretario Generale e un dirigente, di cui 23 uomini e 41 donne. L'età media del personale è di 54 anni.

La tabella riassuntiva che segue illustra il trend dell'organico.

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	Posti occupati 01.01.2019	% 2019
<b>Dirigenti</b>	2	2	2	2	2	2	3%
<b>D</b>	33	33	33	33	33	32	50%
<b>C</b>	34	33	33	32	31	28	44%
<b>B</b>	2	2	2	2	2	2	3%
<b>Totale</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	

- ▶ Il D.M. 16.02.2018 ha ridotto la dotazione organica della Camera di Perugia complessivamente di n. 28 unità.

Categorie	Dotazione organica ante riforma	Nuova dotazione MiSE	Riduzione
Categoria dirigenziale	3	2	- 1
Categoria D	39	35	- 4
Categoria C	51	28	- 23
Categoria B	2	2	-
<b>Totale</b>	<b>95</b>	<b>67</b>	<b>- 28</b>

Confrontando la dotazione MiSE con il personale presumibilmente in servizio al 31.12.2019 non si riscontrano esuberanti; la copertura della quota d'obbligo di cui alla legge n. 68/99 per disabili da realizzare nel corso del 2019 sarà compensata dall'uscita per pensionamento di n.2 dipendenti di categoria C.





## 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 anche per l'anno 2019 in considerazione sia della riduzione del personale in servizio, sia del probabile 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 2019 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 all'1.1.2019 è pertanto di 85 unità, a cui si aggiungono 7 dipendenti dell'Azienda Speciale.
- ▶ **La prossima sfida con cui si dovrà confrontare l'Ente camerale, in caso di esito negativo del ricorso avverso il decreto ministeriale che ha previsto gli accorpamenti presentato dalla CCIAA di Terni, è rappresentata dalla fusione con la Camera ternana, 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).
- ▶ 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.
- ▶ L'infrastruttura tecnologica della Camera è basata su un insieme di reti locali collegate tra loro e con la sede centrale di InfoCamere con le più moderne tecnologie a banda larga attualmente disponibili. All'interno della intranet aziendale tutte le postazioni, collegate tra loro tramite rete LAN ethernet, sono abilitate all'accesso a internet e all'utilizzo della posta elettronica. La rete aziendale è protetta mediante apparecchiature e sistemi software che rispettano i più moderni standard di sicurezza. L'Ente è da sempre sensibile all'adozione di nuove tecnologie orientate alla "unified communication and collaboration" in modo da ottimizzare e gestire in maniera coordinata tutti i flussi di informazioni presenti all'interno dell'amministrazione e tutte quelle comunicazioni che provengono o che si dirigono verso gli interlocutori esterni. Già dotata da diversi anni di soluzioni collaborative di gestione documentale, messaggistica e tecnologie VOIP, attualmente è già impegnata alla migrazione e integrazione di questi sistemi con i più moderni servizi di "cloud computing", al fine di raggiungere il giusto bilanciamento e integrazione all'interno del proprio "workflow management".
- ▶ 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
<b>Semplificazione amministrativa – Riduzione tempi procedimenti</b>	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	<b>Servizi alle imprese: pubblicità legale, semplificazione, innovazione digitale</b>
<b>Sostegno alla competitività delle imprese e del territorio</b>	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.	<b>Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo</b>
	Necessità di ridurre le problematiche relative allo storico isolamento della regione nel panorama dei collegamenti nazionali, sia stradali, sia ferroviari, sia aerei.	<b>Valorizzazione del territorio</b>
	Necessità di ridurre le problematiche relative allo storico isolamento della regione nel panorama dei collegamenti nazionali, sia stradali, sia ferroviari, sia aerei.	<b>Sviluppo infrastrutture</b>
	Necessità di promuovere la cultura d'impresa soprattutto fra le giovani generazioni, per dare impulso e sostenere l'incremento dell'iniziativa imprenditoriale sul territorio.	<b>Assistenza tecnica alla creazione d'impresa e start up, sostegno all'iniziativa imprenditoriale</b>
	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.	<b>Sostegno alla digitalizzazione e all'innovazione delle imprese</b>
	Necessità di un maggiore raccordo tra domanda e offerta di lavoro, quindi tra la scuola, l'università e la realtà economica dei territori.	<b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b>
	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.	<b>Sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese</b>



## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

BISOGNI	CRITICITA' – BISOGNI	OBIETTIVI STRATEGICI
<b>Trasparenza e Regolazione del Mercato</b>	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.	<b>Miglioramento Trasparenza e Regolazione del mercato</b>
<b>Supporto alla Governance</b>	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.	<b>Miglioramento gestione risorse economiche, finanziarie, patrimoniali e strumentali</b>
	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.	<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>
	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).	<b>Supporto agli Organi e alla Direzione:</b>

## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

<b>BISOGNI: SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA – RIDUZIONE TEMPI</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>					
<b>SERVIZI ALLE IMPRESE: PUBBLICITÀ LEGALE, SEMPLIFICAZIONE, INNOVAZIONE DIGITALE</b>					
<b>FINALITA':</b> 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 dettati normativi e dei principi di legalità e trasparenza. Semplificare i principali adempimenti amministrativi in relazione allo svolgimento delle attività d'impresa.					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese, associazioni, studi professionali					
<b>Risorse : € 1.177.131,90</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target triennale</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Rispetto dei tempi di evasione (5 gg.) delle pratiche Registro Imprese	↑	66%	64%	65%	76%
Tasso di sospensione pratiche Registro Imprese	↓	19%	20%	22%	19%
Indice di customer satisfaction (servizi alle imprese)	↔ ↑	3,24	n.d.	n.d.	n.d.
Grado di diffusione dei servizi telematici nel tessuto economico locale	↑	8,7%	9,6%	10,5%	11,4%



## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE</b>					
<b>FINALITA':</b> 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.					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese					
<b>Risorse:</b> € 470.051,71					
Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
N° imprese coinvolte in azioni di supporto all'internazionalizzazione	↑	37	193	164	173
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPO INFRASTRUTTURE</b>					
<b>FINALITA':</b> agevolare lo sviluppo della rete viaria e dell'aeroporto					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese, cittadini					
<b>Risorse:</b> € 460.000,00					
Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Indice di sviluppo aeroporto	↑	274.027	221.941	250.133	106.463

**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

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE PATIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO</b>					
<b>FINALITA':</b> 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.					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese, enti locali, associazioni di categoria, consorzi, istituzioni culturali					
<b>Risorse: € 1.115.878,85</b>					
Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Presenze turistiche registrate al 31.08	↑	5.089.971	5.165.794	4.690.013	2.034.214
Indice di attrattività del territorio (N° uu.ll. con sede fuori provincia/N° imprese e uu.ll. attive)	↑	5,7%	5,8%	7,1%	6,0%
<b>N.B.:</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

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>					
<b>FINALITA':</b> valorizzare la qualità delle produzioni e delle eccellenze del territorio favorendone la conoscenza in Italia e all'estero, qualificare le filiere.					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese, enti locali, associazioni di categoria, consorzi, istituzioni culturali					
<b>Risorse: € 855.974,06</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target triennale</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Imprese partecipanti a programmi camerali sulle eccellenze locali	↑	281	313	424	402

## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

### BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

#### OBIETTIVO STRATEGICO: ASSISTENZA TECNICA ALLA CREAZIONE D'IMPRESA E START-UP, 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:** € 1.225.560,07

Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Tasso di crescita imprese	> 0%	-0,01%	0,06%	- 0,16%	-0,29%
Tasso di sopravvivenza delle imprese a 3 anni dall'iscrizione	↑	66,0%	65,8%	69%	Dato annuale

#### 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:** € 236.478,53

Tasso di disoccupazione giovanile	↓	34,1%	28,6%	27,9%	Dato annuale
Tasso di disoccupazione femminile	↓	11,4%	10,3%	11,0%	Dato annuale

**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					
<b>FINALITA':</b> Sostenere la crescita tecnologica e la digitalizzazione delle imprese anche in collaborazione con i <i>Digital Innovation Hub</i> (DIH) e con gli Ecosistemi digitali d'impresa (EDI) delle associazioni imprenditoriali.					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese					
<b>Risorse:</b> € 322.955,82					
Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Imprese coinvolte nelle iniziative di supporto alla digitalizzazione	In funzione dei progetti Unioncamere	-	-	-	-
% imprese attive aderenti al cassetto digitale	↑	0	0	0	2,3%
BISOGNI: TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO					
OBIETTIVO STRATEGICO: ACCRESCERE LA TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO					
<b>FINALITA':</b> accrescere la tutela del consumatore-utente e la correttezza e la trasparenza del mercato; offrire strumenti di risoluzione alternativa delle controversie meno costosi e più veloci rispetto alla giustizia ordinaria					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese, consumatori, professionisti, associazioni di categoria					
<b>Risorse:</b> € 837.460,73					
Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Livello di diffusione delle visite di controllo sul tessuto economico provinciale (tutte le visite anche ispettive e su sorveglianza prodotti)	↔	8,8%	5,9%	5,4%	3,7%
Livello di diffusione del servizio di mediazione	↔	0,39%	0,46%	0,26%	0,12
Tasso di conclusione dei procedimenti di mediazione con accordo	↑	8%	12%	9%	10%
Tasso di evasione verbali di accertamento	↑	65%	21%	43%	41%

## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE</b>					
<b>FINALITA':</b> 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 o di rinnovo degli organi della Camera di Perugia					
<b>STAKEHOLDER:</b> imprese, cittadini, enti, associazioni, organismi del sistema camerale, organi politici					
<b>Risorse: € 1.221.982,61</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target triennale</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	↑	7,8%	8,7%	9,8%	10,4%
Trend degli accessi al sito istituzionale	> 0%	+ 2,4%	+ 3,7%	+ 3,8%	+ 0,2%
% raggiungimento performance generale	↑	91%	95%	82%	Dato annuale
% attuazione misure previste nel PTPC e annesso PTTI	100%	n.d.	34%	77%	Dato annuale



## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI</b>					
<b>FINALITA':</b> 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					
<b>STAKEHOLDER:</b> risorse umane, imprese					
<b>Risorse: € 1.981.059,30</b>					
Indicatori	Target triennale	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Percentuale di incasso del diritto annuale alla scadenza	↑	70,9	70,7%	70,1%	Scadenza a luglio
Equilibrio economico della gestione corrente	↑	104%	102%	105%	Dato annuale
Margine di struttura primario	↓	125%	138%	140%	Dato annuale
Margine di tesoreria	↔	€ 11.109.600	€ 12.903.187	€ 12.300.897	Dato annuale
Incidenza dei costi strutturali	↓	76%	72%	80%	Dato annuale
Tasso utilizzo spazi	↑	52%	52%	77%	76%
N° partecipazioni possedute	<= delibera annuale di Giunta	22	20	20	20

## 2.1 DAI BISOGNI AGLI OBIETTIVI STRATEGICI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE</b>					
<b>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</b>					
<b>STAKEHOLDER: risorse umane</b>					
<b>Risorse: € 205.750,41</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target triennale</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	↓	1,23	1,21	1,19	Dato annuale
Grado differenziazione premialità (premio massimo/premio medio)	↑	1,11	1,08	1,13	Premi non ancora distribuiti



# 3. IL QUADRO OPERATIVO

### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA</b>					
↓					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SERVIZI ALLE IMPRESE: PUBBLICITÀ LEGALE, SEMPLIFICAZIONE, INNOVAZIONE DIGITALE</b>					
↓					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORAMENTO QUALITÀ E ACCESSIBILITÀ DEI DATI</b>					
Indicatori	Target 2019	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	<= 5,6 gg.	5,8 gg.	6,5 gg.	5,6 gg.	8,2 gg.
Pratiche da regolarizzare al 31.12	<= 1.661	987	1.308	1.661	1.538
% imprese raggiungibili tramite PEC	>= 68%	n.d.	65,%	66%	68%
% dispositivi firma digitale rilasciati/rinnovati a vista rispetto alle richieste	100%	100%	100%	100%	100%
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio tempi di evasione pratiche</li> <li>- Verifica indirizzi PEC e attività conseguenti</li> <li>- Pulizia Registro Imprese tramite cancellazioni imprese non più esistenti</li> <li>- Controllo deposito bilanci</li> <li>- Riorganizzazione attività a seguito riduzione personale</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rilascio/rinnovo dispositivi di firma digitale e SPID</li> <li>- Interscambio informativo SUAP/Registro Imprese</li> <li>- Gestione e conservazione fascicolo informatico d'impresa</li> </ul>					



### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPO INFRASTRUTTURE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: SOSTEGNO ALLO SVILUPPO INFRASTRUTTURALE AEREO E VIARIO</b>					
Indicatori	Target 2019	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Tasso di utilizzo risorse stanziato per infrastrutture	100%	100%	100%	100%	0%
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostegno allo sviluppo dell'Aeroporto</li> <li>- Sostegno al completamento dell'asse viario Umbria-Marche e Quadrilatero</li> </ul>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: SOSTEGNO ALLE IMPRESE NELLA PREPARAZIONE AI MERCATI INTERNAZIONALI</b>					
Numero imprese coinvolte in azioni di supporto all'internazionalizzazione	>= 94 (di cui 80 per bandi fiere e 14 per Sportello internazionalizz.)	37	193	164	173
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizi di supporto alle imprese per la preparazione ai mercati internazionali (presentazioni su paesi target, educational, workshop, ecc.)</li> <li>- Incentivazione per la partecipazione e fiere internazionali</li> <li>- Altre tipologie di interventi a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese</li> </ul>					

### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: QUALIFICAZIONE DEI PRODOTTI E DELLE AZIENDE, VALORIZZAZIONE ECCELLENZE E PRODUZIONI TIPICHE</b>					
Indicatori	Target 2019	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Imprese partecipanti ai programmi camerali sulle eccellenze locali	>= 341	281	313	424	402
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Azioni per la qualificazione e la promozione delle eccellenze produttive e delle filiere</li> <li>- Prelievi e analisi campioni vini DOC e DOCG</li> <li>- Azioni per la promozione e la qualificazione delle aziende in materia di sviluppo sostenibile</li> <li>- Osservatori economici</li> <li>- Progetto SISPRINT</li> </ul>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO</b>					
in attesa definizione progetto da parte di Unioncamere					
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progetto Turismo e cultura</li> <li>- Partecipazione e sostegno agli eventi</li> <li>- Altre iniziative per favorire l'incoming</li> <li>- Azioni di qualificazione dell'offerta turistica</li> </ul>					



### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: ASSISTENZA TECNICA ALLA CREAZIONE D'IMPRESA E START-UP, SOSTEGNO ALL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: SUPPORTO ALLA CREAZIONE E ALLA CRESCITA D'IMPRESA</b>					
	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Volume di accessi ai punti/ sportelli per l'impresa	>= 110	109	164	80	80
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sportelli per le imprese (nuova impresa, microcredito, certificazione, ...)</li> <li>- Azioni per la promozione della cultura imprenditoriale e la creazione di nuove imprese</li> <li>- Comitati imprenditoria giovanile e femminile</li> <li>- Assistenza tecnica alle imprese per la costituzione di start-up innovative (AQI)</li> <li>- Informazione economica</li> <li>- Premiazione del lavoro e dell'impresa</li> </ul>					

<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTEGNO ALLA DIGITALIZZAZIONE E ALL'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE</b>						
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: SVILUPPO SERVIZIO PUNTO IMPRESA DIGITALE (P.I.D.)</b>						
In attesa di definizione progetto annuale da parte di Unioncamere						
<b>AZIONI</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raccordo con mondo associativo su Digital Innovation Hub</li> <li>- Attività relative al Punto Impresa Digitale</li> <li>- Altre attività per la digitalizzazione delle imprese</li> </ul>						

### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO</b>						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI</b>						
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORAMENTO DEL RACCORDO TRA SCUOLA, UNIVERSITÀ, STUDENTI E MONDO DEL LAVORO</b>						
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>	
N. Studenti coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro	>= 500	355	673	771	806	
% imprese iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro (RASL)	>= 9‰	0‰	0,9‰	5,3‰	9‰	
<b>AZIONI</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Progetto di sistema «Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni»</b></li> <li>- <b>Promozione del RASL</b></li> <li>- <b>Valorizzazione sistema informativo Excelsior</b></li> <li>- <b>Azioni per la diffusione della cultura imprenditoriale e della legalità nelle scuole</b></li> </ul>						



### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE LA TRASPARENZA E LA REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: RAFFORZAMENTO DELL'ATTIVITA' DI VIGILANZA E DEGLI STRUMENTI A GARANZIA DELLA TRASPARENZA E DELLA REGOLARITA' DEL MERCATO</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Tasso variazione visite ispettive effettuate nell'anno rispetto all'anno precedente (anche per sorveglianza prodotti)	> 0%	+ 118%	+ 26%	-19%	+ 17%
Tempo medio trasmissione della domanda di mediazione al convenuto	<= 14 gg.	25 gg.	17 gg.	15,5 gg.	14 gg.
Tempo medio emissione ordinanze sanzionatorie	<= 500 gg.	500 gg.	500 gg.	500 gg.	500 gg.
Rispetto termini di legge per l'evasione delle istanze di cancellazione protesti	100%	100%	100%	100%	100%
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Visite metrologiche e ispettive</b></li> <li>- <b>Potenziamento servizio di sorveglianza su sicurezza e conformità dei prodotti</b></li> <li>- <b>Promozione strumenti di risoluzione alternativa delle controversie (arbitrato, mediazione)</b></li> <li>- <b>Sportello legalità e promozione cultura della legalità nelle scuole</b></li> <li>- <b>Registro informatico protesti</b></li> <li>- <b>Aggiornamento e pubblicazione listini prezzi</b></li> <li>- <b>Promozione attività Borse</b></li> <li>- <b>Attività sanzionatoria</b></li> </ul>					

### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: COMUNICAZIONE E MARKETING DEI SERVIZI</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Numero campagne di comunicazione realizzate nell'anno	>= 195	131	161	195	73
Grado di copertura servizi strategici sui canali di comunicazione dell'Ente	100%				
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing dei servizi (comunicare la nuova identità e i servizi offerti)</li> <li>- Ampliamento banca dati CRM e campagne di comunicazione</li> <li>- Progetto UnicaUmbria: costruzione itinerari «Made in Umbria»</li> <li>- Premio giornalistico internazionale «Raccontami l'Umbria»</li> <li>- UnicaUmbria: gestione sito e social</li> <li>- Gestione sito istituzionale</li> <li>- Potenziamento canali informativi innovativi (social media)</li> <li>- Relazioni con i media, diffusione comunicati stampa, monitoraggio</li> <li>- Gestione sito «Obiettivo Impresa»</li> <li>- Revisione sito Internet istituzionale</li> </ul>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: PROMOZIONE DI MAGGIORI LIVELLI DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</b>					
Grado di copertura dei contenuti da pubblicare nella sezione trasparenza	100%	95%	100%	100%	100%
% attuazione misure anticorruzione previste nel PTPC	100%	n.d.	34%	77%	Dato annuale
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approvazione Piano di prevenzione della corruzione e attuazione misure in esso previste</li> <li>- Piano trasparenza e integrità e misure in esso previste</li> <li>- Monitoraggio semestrale stato di attuazione del PTPC e del PTTI</li> </ul>					



### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: ORIENTAMENTO DELLA GESTIONE ALLA PERFORMANCE</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2013</b>	<b>Valore 2014</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Grado di monitoraggio della performance	100%	100%	100%	100%	100%
Monitoraggi intermedi su obiettivi e attività	>= 3	1	3	3	2
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmazione obiettivi e attività</li> <li>- Monitoraggi intermedi</li> <li>- Revisione e aggiornamento sistema di misurazione con nuova mappa dei processi per calcolo FTE, ricavi, costi e indicatori</li> <li>- Rendicontazioni e analisi scostamenti</li> <li>- Misurazione efficacia, efficienza, qualità e costi dei servizi;</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Realizzazione indagine di <i>customer satisfaction</i></li> </ul>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: COSTITUZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DELL'UMBRIA/RINNOVO ORGANI C.C.I.A.A. DI PERUGIA</b>					
in attesa definizione ricorso CCIAA TR c/o TAR Lazio/Rispetto termini di scadenza previsti dal D.M. 156/2011					
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione adempimenti di competenza del commissario ad acta per la fusione con la CCIAA di Terni o adempimenti per costituzione nuovi organi CCIAA di Perugia</li> </ul>					

### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: SUPPORTO AGLI ORGANI E ALLA DIREZIONE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: E-GOVERNMENT E TRANSIZIONE AL DIGITALE: EFFICIENTAMENTO E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Grado di digitalizzazione della gestione documentale (protocolli PEC)	>= 72%	61%	72%	73%	72%
Numero procedimenti digitalizzati nell'anno	>= 1				2
<b>AZIONI</b>					
<b>- Adempimenti connessi alla transizione al digitale previsti dall'Agenda digitale e dal C.A.D. (digitalizzazione servizi, ...)</b>					



### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: RIQUALIFICAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA E MANTENIMENTO EQUILIBRIO ECONOMICO-PATRIMONIALE E FINANZIARIO</b>					
Indicatori	Target 2019	Valore 2015	Valore 2016	Valore 2017	Valore 30.06.2018
Variazione oneri di funzionamento rispetto all'anno precedente	< = 0%	- 32,6%	- 12,2%	- 8,4%	Dato annuale
Indice di liquidità (Att.Circ. – Cred.Funzion.)/ (Deb.Funzion. + F/di rischi e oneri)	>100% < 200%	121%	133%	141%	Dato annuale
Indice di capitalizzazione (Patrimonio netto/Capitale investito)	> 38%	38%	42%	43%	Dato annuale
Tempo medio pagamento fatture	<= 22,7 gg.	26,7 gg.	25,6 gg.	23,5 gg.	21,9 gg.
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razionalizzazione acquisti di beni e servizi</li> <li>- Monitoraggio incassi e pagamenti</li> <li>- Ricognizione crediti e misure conseguenti</li> </ul>					

### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORAMENTO GESTIONE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE, PATRIMONIALI E STRUMENTALI</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: EFFICIENTAMENTO DELLA RISCOSSIONE DELLE ENTRATE E RICERCA NUOVE FONTI</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Incassi tramite ravvedimento operoso	>= 694.891	€ 928.965	€ 809.254	€ 748.519	€ 330.966
Presentazione/Partecipazione a bandi europei/nazionali	>= 2				1
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizio di supporto al ravvedimento operoso</li> <li>- Controllo sui pagamenti prime iscrizioni al Registro Imprese</li> <li>- <i>Scouting</i> risorse nazionali e comunitarie</li> </ul>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: VALORIZZAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MOBILIARE E IMMOBILIARE</b>					
Grado di utilizzo sale e spazi espositivi e congressuali	>= 12,3%				
<b>AZIONI</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano di razionalizzazione delle partecipazioni</li> <li>- Attuazione programma annuale lavori pubblici (manutenzioni straordinarie)</li> <li>- Azioni per la razionalizzazione e l'efficientamento del patrimonio immobiliare</li> <li>- Gestione Centro Servizi G. Alessi e sale</li> </ul>					



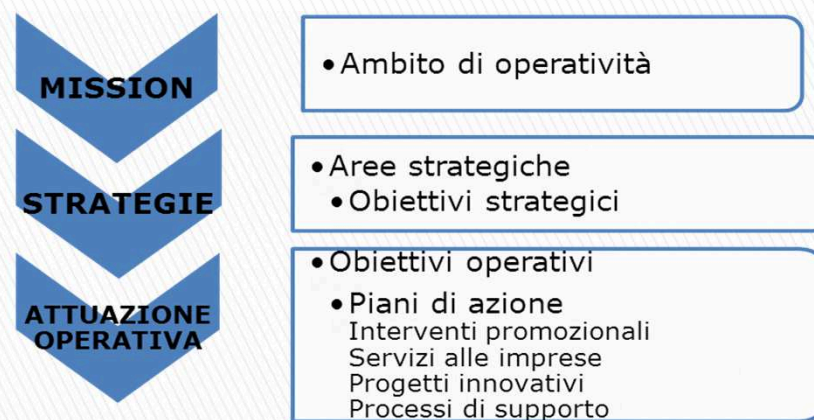
### 3.1 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ALLE AZIONI

<b>BISOGNI: SUPPORTO ALLA GOVERNANCE</b>					
<b>OBIETTIVO STRATEGICO: GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE</b>					
<b>OBIETTIVO OPERATIVO: ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE IN RAPPORTO ALLE FUNZIONI PREVISTE DALLA RIFORMA DEL SISTEMA CAMERALE E AL PROCESSO DI ACCORPAMENTO</b>					
<b>Indicatori</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Valore 2015</b>	<b>Valore 2016</b>	<b>Valore 2017</b>	<b>Valore 30.06.2018</b>
Ore di formazione	>= 900	928	1.556	1.970	472
% Personale coinvolto in iniziative formative	>= 51%	93%	96%	52%	39%
<b>AZIONI</b>					
- 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 **ambiti strategici**, nell'ambito dei 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, che indicano i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici, cui sono associati indicatori, target e **piani di azione** con le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.





## 4. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

### AMBITI STRATEGICI

Gli obiettivi strategici sono sviluppati ed aggregati in 3 macro **Ambiti Strategici**, 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 anche attraverso la digitalizzazione.

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
- 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 e trasparente possibile attraverso:

- la riduzione dei costi operativi di erogazione dei servizi
- la ricerca di nuove fonti di finanziamento e l'efficientamento delle entrate
- la semplificazione delle procedure interne e la loro digitalizzazione
- 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 2019, approvata dal Consiglio camerale con delibera n. 8 del 25 ottobre 2018.

Considerato che il triennio di validità del programma pluriennale è scaduto nel 2017 e considerato l'avvio nel 2018 del processo di accorpamento con la Camera di Terni, sospeso a seguito del ricorso al TAR da parte della CCIAA ternana, è stato deciso di rinviare all'insediamento del nuovo Consiglio (della Camera dell'Umbria o di quella di Perugia a seconda degli esiti del ricorso) la definizione delle linee strategiche pluriennali e con la suddetta delibera è stata approvata una RPP 2019 solo per il periodo di tempo necessario a giungere alla costituzione del nuovo Consiglio.

- ▶ 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 dei servizi, anche di supporto interni.



## 4. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

ALBERO DELLA PERFORMANCE ANNO 2019

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, INNOVAZIONE DIGITALE	MIGLIORAMENTO TRASPARENZA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO	VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	SVILUPPO INFRASTRUTTURE	ASSISTENZA TECNICA ALLA CREAZIONE D'IMPRESA E START UP, 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	SVILUPPO DEL TURISMO E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO CULTURALE 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	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, INNOVAZIONE DIGITALE									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/RINNOVO ORGANI CCIAA DI PERUGIA	VALORIZZAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MOBILIARE E IMMOBILIARE	

#### 4.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI STRATEGICI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI PERFORMANCE SU OBIETTIVI STRATEGICI	VALORE ATTESO TRIENNIO 2019-2021	VALORE AL 31.12.2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	NOTE
AS 1 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	Servizi alle imprese: pubblicità legale, semplificazione, innovazione digitale	Rispetto tempi di evasione pratiche Registro Imprese (5 gg.)	100%	68%	65%	64%	66%	
		Tasso di sospensione pratiche Registro Imprese	<= 19%	18%	22%	20%	19%	
		Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale	>= 11,0%	12,0%	10,5%	9,6%	8,7%	
		Indice di customer satisfaction (servizi alle imprese)	>= 3,3	n.d.	n.d.	n.d.	3,24	
	Miglioramento trasparenza e regolazione del mercato	Livello di diffusione delle visite di controllo sul tessuto economico prov.le (anche visite per sorveglianza prodotti)	>= 8,8%	8,2%	5,4%	5,9%	8,8%	
		Livello di diffusione del servizio di mediazione	>= 0,46%	0,24%	0,26%	0,46%	0,39%	
		Tasso di conclusione dei procedimenti di mediazione con accordo	>= 12%	11%	9%	12%	8%	
		Tasso di evasione verbali di accertamento	>= 43%	44%	43%	21%	65%	
AS 2 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Assistenza tecnica alla creazione d'impresa e start-up, sostegno all'iniziativa imprenditoriale	Tasso di crescita imprese	>= 0,06%	-0,45%	-0,16%	0,06%	-0,01%	
		Tasso di sopravvivenza delle imprese a 3 anni dall'iscrizione	>= 69%	68%	69%	65,8%	66%	
	Sostegno alla digitalizzazione e all'innovazione delle imprese	Numero imprese coinvolte in azioni di supporto alla digitalizzazione e all'innovazione		1.000		-	-	
		% imprese attive aderenti al cassetto digitale	> 2,3%	4,4%				
	Sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese	N° imprese coinvolte in azioni di supporto all'internazionalizzazione	>= 94 (di cui 80 per bandi fiere e 14 per Sportello internazionalizz.)	279	164	193	37	Target inferiore ai valori registrati negli anni precedenti per probabile riduzione delle risorse finanziarie destinate ai Bandi fiere internazionali
	Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	Presenze turistiche registrate nell'anno	>= 5.165.794	3.714.182	4.690.013	5.165.794	5.089.971	
		Indice di attrattività del territorio (uu.II. con sede fuori prov./N° imprese + uu.II. attive)	>= 7,1%	6,0%	7,1%	5,8%	5,7%	
Valorizzazione del territorio	Imprese partecipanti a programmi camerali sulle eccellenze	>= 341	395	424	313	281		
Sviluppo Infrastrutture	Passeggeri in arrivo e partenza all'aeroporto	>= 220.000	223.436	250.133	221.941	274.027		
Orientamento al lavoro e alle professioni	Tasso di disoccupazione giovanile	<= 27,9%	27,8%	27,9%	28,6%	34,1%		
	Tasso di disoccupazione femminile	<= 10,3%	10,7%	11,0%	10,3%	11,4%		



#### 4.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI STRATEGICI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI PERFORMANCE SU OBIETTIVI STRATEGICI	VALORE ATTESO TRIENNIO 2019-2021	VALORE AL 31.12.2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	NOTE
AS 3- SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	<b>Supporto agli organi e alla direzione</b>	Grado di coinvolgimento delle imprese tramite strumenti di CRM	>= 10,1%	11,7%	9,8%	8,7%	7,8%	
		Trend degli accessi al sito istituzionale	>= 0%	+4,5%	3,8%	3,7%	2,4%	
		% attuazione misure previste nel Piano Triennale Prevenzione Corruzione	100%	75%	77%	34%	n.d.	
		% raggiungimento performance generale	100%	93%	82%	95%	91%	
	<b>Miglioramento gestione risorse economiche, finanziarie, patrimoniali e strumentali</b>	% incasso diritto annuale alla scadenza	>= 70,9%	69,9%	70,1%	70,7%	70,9%	
		Equilibrio economico della gestione corrente	<= 118%	99%	105%	102%	104%	
		Margine di struttura primario	> 80%	156%	140%	138%	125%	
		Margine di tesoreria	> 0	12.488.262	€ 12.300.897	€ 12.903.187	€ 11.109.637	
		Incidenza dei costi strutturali	<= 82,6%	79%	80%	72%	76%	
		Tasso utilizzo spazi (15 mq per addetto/totale mq. uso uffici)	>= 77%	76%	77%	52%	52%	
	<b>Gestione e sviluppo risorse umane</b>	N° partecipazioni possedute	<= delibera annuale di Giunta	18	20	20	22	
		Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	<= 1,19	1,14	1,19	1,21	1,23	
		Grado differenziazione premialità (premio massimo/premio medio)	>= 1,13	premi non ancora distribuiti	1,13	1,08	1,11	

## 4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI DI PERFORMANCE SU OBIETTIVI OPERATIVI	VALORE ATTESO 2019	VALORE AL 31.12.2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	U.O.C. DI RIFERIMENTO	
AS 1 - SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	Servizi alle imprese: pubblicità legale, semplificazione, innovazione digitale	Miglioramento qualità e accessibilità dei dati	Tempo medio lavorazione pratiche telematiche R.I.	<= 5gg.	8,3 gg.	5,6 gg.	6,5 gg	5,8 gg	Registro Imprese e Albo Imprese Artigiane	
			Pratiche da regolarizzare al 31.12	<= 1.661	1.302	1.661	1.308	987		
			% imprese raggiungibili tramite PEC	>= 68%	68%	66%	65%	n.d.		
	Miglioramento trasparenza e regolazione del mercato	Rafforzamento dell'attività di vigilanza e degli strumenti a garanzia della trasparenza e della regolarità del mercato	% dispositivi di firma digitale rilasciati/rinnovati a vista rispetto alle richieste	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Servizi amministrativi alle imprese e regolazione del mercato
			Tasso di variazione visite ispettive effettuate nell'anno rispetto all'anno precedente	>= 0%	296%	-19%	+ 26%	+ 118%	Servizi amministrativi alle imprese e regolazione del mercato	
			Tempo medio trasmissione domanda di mediazione al convenuto	<= 14 gg.	15 gg.	15,5 gg.	16,6 gg.	25,2 gg.		
AS 2 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese	Sostegno alle imprese nella preparazione ai mercati internazionali	Tempo medio di emissione delle ordinanze	<= 500 gg.	500 gg.	500 gg.	500 gg.	500 gg.	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio	
			Rispetto termini di legge per l'evasione delle istanze di cancellazione protesti	100%	100%	100%	100%	100%		
			Volume di accessi ai punti/sportelli per l'impresa (nuova impresa, AQI)	>= 110	108	80	164	109		Azienda Speciale Promocamera
			N° eventi di informazione e sensibilizzazione organizzati dal PID	>= 4	6					Competitività delle imprese e sviluppo del territorio
N° imprese coinvolte nelle attività di assessment della maturità digitale	>= 70	102								
			N° azioni di orientamento effettuate	>= 3	-					
			Numero imprese coinvolte in azioni di supporto all'internazionalizzazione	>= 94 (di cui 80 per bandi fiere e 14 per Sportello internazionalizz. z.)	279	164	193	37	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio	



## 4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI DI PERFORMANCE SU OBIETTIVI OPERATIVI	VALORE ATTESO 2019	VALORE AL 31.12.2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	U.O.C. DI RIFERIMENTO
AS 2 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	N° seller selezionati dalla Camera per eventi B2B (progetto Turismo e Cultura - maggiorazione diritto annuale)	>= 10	12				Competitività delle imprese e sviluppo del territorio/ Azienda Speciale Promocamera
			N° incontri con tour operator coinvolti nella promozione dell'incoming (progetto Turismo e Cultura - maggiorazione diritto annuale)	>= 60	193				
			N° interventi formativi realizzati (progetto Turismo e Cultura - maggiorazione diritto annuale)	>= 3	8				
	Valorizzazione del territorio	Qualificazione dei prodotti, delle aziende, valorizzazione eccellenze e produzioni tipiche	Imprese partecipanti a programmi camerali sulle eccellenze locali	>= 341	395	424	313	281	Azienda Speciale Promocamera/ Competitività delle imprese e sviluppo del territorio
	Sviluppo Infrastrutture	Sostegno allo sviluppo infrastrutturale	Tasso di utilizzo risorse stanziare per infrastrutture	100%	100%	100%	100%	100%	Segreteria Generale, Assistenza alla Presidenza e Organi Collegiali "Bilancio, patrimonio e risorse umane Avvocatura, affari giuridici e giustizia alternativa"
	Orientamento al lavoro e alle professioni	Miglioramento del raccordo tra scuola, università, studenti e mondo del lavoro	Numero studenti coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro	>= 500	1.023	771	673	355	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio
			% imprese iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro	>= 9‰	10‰	5,3‰	0,9‰	0‰	Competitività delle imprese e sviluppo del territorio

## 4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI DI PERFORMANCE SU OBIETTIVI OPERATIVI	VALORE ATTESO 2019	VALORE AL 31.12.2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	U.O.C. DI RIFERIMENTO
AS 3 - SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	Supporto agli organi e alla direzione	Comunicazione e marketing dei servizi, trasparenza e anticorruzione	Numero campagne di comunicazione realizzate nell'anno	>= 195	208	195	161	131	Comunicazione, informazione e U.R.P.
			Grado di copertura servizi strategici sui canali di comunicazione dell'Ente (nuovo kpi)	100%	-				
		Promozione di maggiori livelli di trasparenza e anticorruzione	Grado di copertura dei contenuti da pubblicare nella sezione trasparenza	100%	100%	100%	100%	95%	Comunicazione, informazione e U.R.P.
			% attuazione misure previste nel Piano Trienn. Prevenzione Corruzione	100%	75%	77%	34%	n.d.	Avvocatura, affari giuridici e giustizia alternativa
		Orientamento della gestione alla performance	Grado di monitoraggio della performance	100%	100%	100%	100%	100%	U.O. Staff Programmazione e Controllo
			Monitoraggi intermedi su obiettivi e attività	>= 3	3	3	3	1	
		E-government e transizione al digitale: efficientamento e digitalizzazione dei servizi	Grado di digitalizzazione della gestione documentale (protocolli PEC)	>= 75%	72%	73%	72%	61%	Bilancio, patrimonio e risorse umane
Numero procedimenti digitalizzati nell'anno	>= 1		3						
	Costituzione della Camera di Commercio dell'Umbria/Rinnovo organi CCIAA di Perugia							Segreteria Generale, Assistenza alla Presidenza e Organi Collegiali	
			in attesa definizione ricorso CCIAA TR c/o TAR Lazio/Rispetto termini di scadenza previsti dal D.M. 156/2011						



## 4.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI OPERATIVI

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI DI PERFORMANCE SU OBIETTIVI OPERATIVI	VALORE ATTESO 2019	VALORE AL 31.12.2018	VALORE 2017	VALORE 2016	VALORE 2015	U.O.C. DI RIFERIMENTO
AS 3- SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	Miglioramento gestione risorse economiche, finanziarie, patrimoniali e strumentali	Valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio mobiliare e immobiliare	Grado di utilizzo sale e spazi espositivi e congressuali	>= 12,3%	12,3%				Segreteria Generale, Assistenza alla Presidenza e Organi Collegiali
		Efficientamento della riscossione delle entrate e ricerca nuove fonti	Ammontare Incassi tramite ravvedimento operoso	>= € 694.891	€ 694.891	€ 748.519	€ 809.254	€ 928.965	Bilancio, patrimonio e risorse umane
			Presentazione/Partecipazione a bandi europei-nazionali	>= 2	3				Competitività delle imprese e sviluppo del territorio
		Riqualficazione e razionalizzazione della spesa e mantenimento equilibrio economico-patrimoniale e finanziario	Variazione oneri di funzionamento rispetto all'anno precedente	<= 0%	- 0,35%	-8,4%	-12,2%	-32,6%	Bilancio, patrimonio e risorse umane
			Indice di capitalizzazione (Patrimonio netto/Capitale investito)	> 38%	47%	43%	42%	38%	
			Indice di liquidità (Att.Circ. - Cred.Funzion.)/ (Deb.Funzion. + F/di rischi e oneri)	>100% e < 200%	161%	141%	133%	121%	
	Gestione e sviluppo risorse umane	Organizzazione e sviluppo competenze in rapporto alle funzioni previste dalla riforma e al processo di accorpamento	Tempo medio pagamento fatture	<= 22,7 gg.	22,1 gg.	23,5 gg.	25,6 gg.	26,7 gg.	Bilancio, patrimonio e risorse umane
			Ore di formazione	>= 900	1.282	1.970	1.556	928	
		% Personale coinvolto in iniziative formative	>= 52%	94%	52%	96%	93%		

## 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 SEGRETARIO GENERALE	Peso %	INDICATORE	TARGET 2019
1) 1) ACCORPAMENTO CCIAA PERUGIA E TERNI/COSTITUZIONE NUOVI ORGANI CCIAA DI PERUGIA: celerità negli adempimenti di competenza del Commissario ad acta in caso di ripresa della procedura di accorpamento o nella procedura di nomina del nuovo Consiglio della CCIAA di PG in caso contrario	5%	Rispetto scadenze previste dalle norme	
2) Comunicazione e sua centralità	10%	Grado di copertura servizi strategici sui canali di comunicazione dell'Ente	100%
3) MIGLIORAMENTO GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA: realizzazione indagine di customer satisfaction sull'utenza esterna	10%	rispetto scadenza	entro il 30/11
4) Progetto SISPRINT	10%	Avvio operatività progetto	Entro il 30/04
5) SOSTEGNO AI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: eventi di formazione e approfondimento su tematiche di interesse per le imprese	10%	n. eventi	>= 2
6) ATTUAZIONE BANDI: tempestività nella pubblicazione e istruttoria	20%	rispetto scadenza	entro 55 gg. dalla delibera di Giunta di approvazione delle linee definitive (per pubblicazione) Entro termini previsti da bando (per istruttorie)
7) ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI: miglioramento efficacia e qualità dei percorsi di formazione in alternanza, mediante eventi rivolti agli stakeholder progettuali	5%	n. eventi di formazione	Studenti >= 2 Docenti >= 1 Imprese >= 1
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	>= 2
9) Progetto Turismo	10%	Rispetto scadenza	entro il 30/11
10) PROMOZIONE DI MAGGIORI LIVELLI DI TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE: realizzazione attività connesse al rispetto degli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione	10%	% attuazione misure in materia di trasparenza e anticorruzione	>= 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).

Per rappresentare, misurare e valutare la performance organizzativa nei suoi vari ambiti, previsti dall'art.8 del D. Lgs.150/2009, vengono utilizzati indicatori come riportato nello schema che segue:

Tabella di raccordo tra ambiti di performance organizzativa e tipologie di indicatori	
attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	indicatori di impatto (outcome) – indicatori proxy
attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Indicatori di efficacia quantitativa
la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa
la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse - input (salute digitale)
Il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse - input (salute organizzativa)
Il miglioramento qualitativo delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse - input (salute professionale)
lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Indicatori di stato delle risorse - input (salute relazionale)
l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di efficienza
la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa; indicatori attività/risultato
il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse - input (salute di genere)



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

### Tipologie di indicatori

<b>Stato delle risorse</b>	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)</li> </ul>
<b>Attività / Risultato</b>	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)</li> </ul>
<b>Efficienza</b>	Output vs Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile</li> </ul>
<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti</li> </ul>
<b>Efficacia qualitativa (Qualità)</b>	Attributi output	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>erogata</b> → fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso (tempi, errori, ...)</li> <li><b>percepita</b> → qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (<i>customer satisfaction</i>)</li> </ul>
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder. Gli outcome spesso sono difficilmente misurabili sia per la distanza temporale tra l'azione dell'Ente e la generazione dell'effetto, sia per il parziale controllo dello stesso, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne</li> </ul>
<b>Proxy (outcome intermedio)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono i risultati in termini di impatto prodotto da attività più direttamente riferibili all'azione dell'Ente, da utilizzare quando gli outcome non sono misurabili</li> </ul>

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

Il sistema Pareto per il **benchmarking** gestito da Unioncamere, in fase di 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, si articola nelle fasi di seguito descritte, ognuna delle quali è supportata dall'azione del Controller che s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti.

FASI DEL PROCESSO	SOGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE									
		S	O	N	D	G	F	M	A		
Coinvolgimento stakeholder per condivisione obiettivi strategici e strategie	Segretario Generale, Dirigente e Tecnostruttura		X	X	X						
Analisi del contesto esterno e interno	Segretario Generale, Dirigente e Tecnostruttura		X	X	X						
Approvazione RPP	Segretario Generale, Dirigente, Giunta e Consiglio		X								
Prima individuazione di obiettivi e piani operativi	Segretario Generale, Dirigente e Tecnostruttura				X	X					
Analisi costi correlati agli obiettivi strategici e operativi	Segretario Generale, Dirigente e Tecnostruttura				X	X					
Elaborazione e approvazione Preventivo e Budget direzionale	Segretario Generale, Tecnostruttura, Giunta, Consiglio				X						
Assegnazione budget	Segretario Generale				X						
Definizione obiettivi operativi, azioni e relativi indicatori (kpi), target (valore atteso) e valori anno precedente	Segretario Generale, Dirigente e Tecnostruttura				X	X	X				
Adozione del Piano della Performance e pubblicazione sul sito	Segretario Generale, Giunta					X					
Assegnazione responsabilità obiettivi individuali/di gruppo	Segretario Generale, Dirigente						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 2019.

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 2019 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 2019. 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.



## ALLEGATO 1

### 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*.

#### **Ambiti strategici**

Gli ambiti strategici 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, un ambito strategico 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 degli ambiti strategici scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto agli ambiti strategici sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

#### **Benchmarking**

E' 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 sui 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.



ALLEGATO 2 - ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI E AZIONI AZIENDA SPECIALE PROMOCAMERA

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI PERFORMANCE (su obiettivi annuali)	RISULTATO ATTESO anno 2019	VALORE 2018	VALORE 2017	VALORE 2016
1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valorizzazione del territorio	Qualificazione dei prodotti, delle aziende, valorizzazione eccellenze e produzioni tipiche	Premio Nazionale Ercole olivario e azioni di promozione olii vincitori (in collaborazione con ufficio Valorizzazione del territorio)	n° oli partecipanti	>=237	237	174	249
				n° eventi	>= 11	11	12	14
			Premio regionale olio dop	n° oli partecipanti	>= 33	33	33	40
				n° eventi	>= 7	7		
			Gestione sito Ercole Olivario e social	accessi/interazioni su social	>= 69.773	69773	46609	21941
				FB notizie inserite	>= 140	140	8	118
			Progetto Birra (Premio Cerevisia)	n° birre partecipanti	>= 125	125	146	
				n° eventi	>= 8	8	5	
			Altri prodotti settore enogastronomico (carne, formaggio, tartufo, vino, zafferano...)	n° attività (eventi, degustazioni...)	>= 15	15		
				n. aziende partecipanti	>= 26		26	
	Eventi fieristici	n° eventi	>= 2	0	0	0		
	Prelievi campioni per etichette DOC DOCG e preparazione commissione	n. prelievi	>= 346	346	355	370		
	Filiere produttive ed artigianali (moda, lusso, sport; edilizia, arredo, design, artigianato artistico, legno, vetro, ceramica,...)	n° attività	>= 4	4	7	7		
	Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	Valorizzazione patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	Gestione sito Tipicamente Umbria	accessi al sito	>= 45.863	45863	69095	81017
				notizie inserite	>= 104	104	82	94
		Interventi nei Centri Storici	n. azioni	>= 2				
		Supporto alle iniziative di carattere istituzionale (Giornata Economia, Premiazione del Lavoro e dell'Impresa, incontri con delegazioni straniere, funzioni di rappresentanza, progetto legalità, Unica Umbria...)	n° iniziative	>= 9	9	8	17	

ALLEGATO 2 - ALBERO DELLA PERFORMANCE – RIEPILOGO OBIETTIVI E AZIONI AZIENDA SPECIALE PROMOCAMERA

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	INDICATORI PERFORMANCE (su obiettivi annuali)	RISULTATO ATTESO anno 2019	VALORE 2018	VALORE 2017	VALORE 2016
1 - SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Assistenza tecnica alla creazione d'impresa e start-up, sostegno all'iniziativa imprenditoriale	Supporto alla creazione e alla crescita d'impresa	Gestione segreteria organizzativa ed operativa comitato imprenditoriale femminile e comitato giovani imprenditori	n° riunioni Comitati n° azioni realizzate	>= 6 >= 13	6 13	14	8 5
			Servizio Nuove Imprese: sportello di primo orientamento	n. utenti	>= 30	30	80	164
			Sportello informativo Imprese già attive	n. utenti	>= 10	10		
			Sportello informativo F/do rotativo SelfEmployment	n. utenti	>= 9	9	0	0
			Sportello prov.le Ente Nazionale Microcredito	n. utenti	>= 58	58	0	0
			Sportello Terzo Settore/ Responsabilità Sociale	n. utenti	>= 1	1	0	0
				n. attività	>= 1	1	0	0
			Sportello primo orientamento su etichettatura	n. utenti	>= 5	0	0	0
			Sportello primo orientamento su packing	n. utenti	>= 5	0	0	0
			Sportello informativo su certificazioni	n. utenti	>= 5	0	0	0
3 - SUPPORTO ALLA GOVERNANCE	Miglioramento gestione risorse economiche finanziarie patrimoniali e strumentali	Valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare	Collaborazione nella gestione delle sale e degli spazi espositivi					
			Centro Congressi	Numero eventi/convegni	>= 11	11	11	15
			Centro Servizi G.Alessi	Numero giornate di apertura	>= 150	151	141	176
				Numero eventi organizzati	>= 28	28	18	17
			Sale: Sala Rossa, Sala Polivalente, Degustazione	Numero riunioni/giornate	>= 51	51	45	79
Gestione Borsa Merci	Numero riunioni/giornate	>= 49	49	44	47			