



Camera di Commercio  
Rieti

## ***Piano della performance***

***2019 - 2021***

*Allegato alla delibera di Giunta camerale n.5/I del 29 gennaio 2019*

## **Presentazione del Piano**

*Con il presente documento la Camera di Commercio di Rieti intende dare continuità al ciclo di gestione della performance, predisponendo il proprio Piano della Performance in aggiornamento a quanto già fatto nel corso degli anni precedenti.*

*Attraverso un consolidamento delle metodologie e degli strumenti, la Camera intende rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, proseguendo nell'impegno sempre maggiore di descrivere ex-ante le azioni che si intendono realizzare e misurare ex-post quanto effettivamente compiuto.*

*Il Piano della performance ha offerto, già nelle precedenti annualità, l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza, agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholders, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.*

*Il Piano della performance consente alla Camera di Commercio di rinnovare i propri impegni nei confronti degli Stakeholders in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e cercando di garantire massima trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori .*

*Il Piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come il consolidamento di un nuovo modus operandi, che vuole divenire parte integrante del modello gestionale della Camera di commercio di Rieti indirizzato a:*

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder;*
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza;*
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa.*

*Il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:*

**Qualità** : assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici;

**Comprensibilità:** esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa;

**Attendibilità:** verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

*Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'Ente. Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma Pluriennale.*

*Tale programma è elaborato ed approvato dal Consiglio all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico amministrativo. In tale documento viene definito il mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche da realizzare nell'ambito del mandato.*

*Sulla base delle priorità strategiche definite nel programma pluriennale è stato predisposto il Piano della Performance, attraverso le indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale.*

*Il processo è stato realizzato partendo dai documenti di programmazione (RPP, Preventivo economico e budget direzionale e dal Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi di bilancio) e mutuando dagli stessi, con le opportune integrazioni, il Piano della Performance.*

## ***Indice***

### ***La Camera di Commercio di Rieti***

#### **1 L'identità**

|                                               |   |
|-----------------------------------------------|---|
| 1.1 Chi siamo - Cosa facciamo - Come operiamo | 5 |
| 1.2 L'Amministrazione in "cifre"              | 9 |

#### **2 Analisi del contesto**

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 2.1 Analisi del contesto esterno ed istituzionale | 16 |
| 2.2 Analisi del contesto interno                  | 24 |

#### **3 La Performance organizzativa**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 3.1 L'Albero delle Performance                          | 34 |
| 3.1.1 La Mission e la Vision                            | 37 |
| 3.1.2 Le Aree strategiche                               | 38 |
| 3.1.3 I piani e gli obiettivi operativi per l'anno 2019 | 39 |

## 1. L'IDENTITÀ

### 1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Rieti è istituita allo scopo di promuovere gli interessi del sistema imprenditoriale locale.

E' un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge *funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese ed i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale*.

Nel corso degli anni l'Ente ha adeguato la sua azione all'evoluzione sociale ed economica del territorio di pertinenza divenendo oggi un'istituzione aperta, vicina alle attività economiche del territorio delle quali interpreta voci e valori, promuovendone lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali.

I valori che caratterizzano l'operato della Camera di Commercio di Rieti esprimono il modo in cui l'Ente interpreta la propria autonomia funzionale.

La Camera di Commercio di Rieti, insieme alle imprese, opera secondo principi di:

***Imparzialità***

***Pubblicità e Trasparenza***

***Efficacia, efficienza ed economicità***

***Semplificazione***

La Camera di Commercio di Rieti svolge il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collega la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti sul territorio locale e nel sistema camerale nazionale, è possibile infatti massimizzare i risultati ottenuti.

La Camera di commercio di Rieti opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando la sua identità come parte integrante ed attiva del sistema camerale: una rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del sistema offre infatti opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali, ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l'efficienza gestionale.

Per quanto riguarda l'assetto istituzionale, sono organi della Camera:

- il **Consiglio** che è l'organo di indirizzo politico amministrativo, determina gli indirizzi generali dell'attività dell'Ente e adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza; elegge la Giunta e il Presidente. E' formato da 22 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

La suddivisione tra i settori economici all'interno del Consiglio è la seguente:

- 4 consiglieri in rappresentanza dell'artigianato,
- 4 consiglieri in rappresentanza del commercio,
- 3 consiglieri in rappresentanza dell'agricoltura,
- 3 consiglieri in rappresentanza dell'industria,
- 2 consiglieri in rappresentanza del settore Servizi alle Imprese,

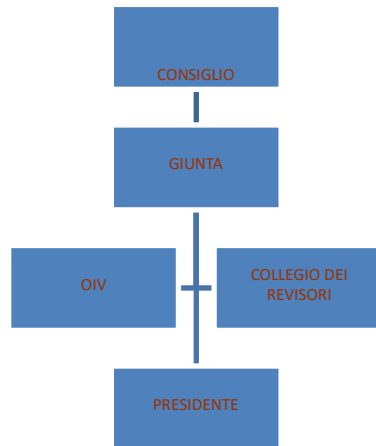
e un consigliere per ciascuno dei seguenti settori: Trasporti e Spedizioni, Credito e assicurazioni, Turismo, Cooperazione, Consumatori/utenti e Organizzazioni sindacali.

- il **Presidente** che ha la rappresentanza legale politica e istituzionale dell'Ente e indirizza l'attività degli organi amministrativi;
- la **Giunta** che è l'organo esecutivo, attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio gestendo le risorse camerali. E' formata dal Presidente più 6 membri.

Le funzioni di controllo sono affidate al Collegio dei Revisori dei Conti, composto da tre membri di nomina consiliare.

Vi è poi un Organismo Indipendente di valutazione, previsto dall'art. 14 del Decreto n. 150 del 2009, che opera come organo monocratico e a cui viene riconosciuto un ruolo chiave nel processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale, con il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione.

## ASSETTO ISTITUZIONALE



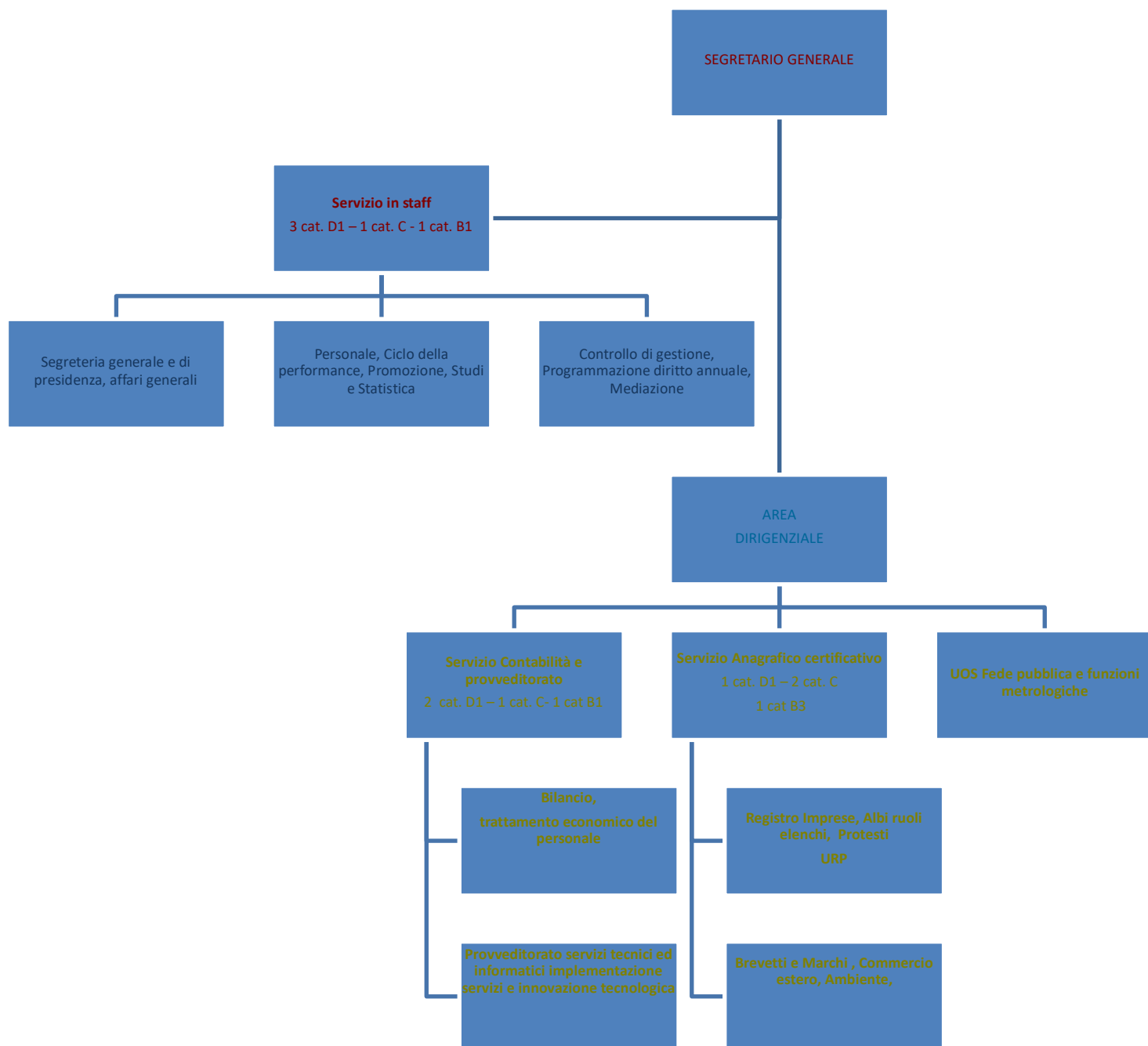
La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale che coordina e sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente e del personale camerale. E' articolata in un'unica area dirigenziale e in un servizio in staff che opera alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

L'Area dirigenziale raccorda le funzioni dei servizi "Contabilità e Provveditorato" e "Anagrafico certificativo", nonché di una unità operativa semplice, l'Ufficio la "Fede pubblica e la metrologia legale".

I servizi sono a loro volta articolati in uffici, unità operative di base che svolgono funzioni omogenee o particolari servizi con rilevanza interna od esterna.

Il servizio in posizione di staff si articola in tre unità operative semplici:

- Ufficio "Segreteria generale e di Presidenza, Affari generali"; Ufficio "Personale, Ciclo della performance, Promozione, Studi e Statistica"; Ufficio "Controllo di gestione, Programmazione e diritto annuale". La struttura può essere chiarita attraverso il seguente organigramma.



## 1.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio di Rieti è l'interlocutore delle oltre 18.000 tra imprese e unità locali che producono, trasportano, scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano, ma anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori attiva affianco agli Enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio provinciale.

La Camera di commercio offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale e la sua rappresentanza per la crescita del tessuto economico territoriale.

La Camera di commercio di Rieti svolge, in modo diretto o avvalendosi della propria Azienda Speciale, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder.

- Attività anagrafico certificative: tenuta del Registro Imprese, Albi, Elenchi e Ruoli, attività certificativa;
- Attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico, supporto all'internazionalizzazione, produzione e diffusione dei dati sull'economia locale, cooperazione con le istituzioni scolastiche;
- Attività di Regolazione del Mercato: risoluzione delle controversie attraverso l'attività di mediazione e conciliazione, vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale.

## 1.3 L'Amministrazione in cifre

La Camera di Commercio di Rieti espleta la propria attività nella sede sita a Rieti in via Paolo Borsellino n. 16 e si avvale della propria Azienda Speciale, sita nello stesso stabile.

L'Azienda Speciale "Centro Italia Rieti" è stata istituita nel 2002 con lo scopo di promuovere lo sviluppo economico del territorio provinciale attraverso la formazione e l'informazione alle imprese ovvero con azioni di marketing territoriale, anche turistico. Promuovere lo sviluppo di servizi alle imprese in materia di qualità innovazione tecnologica, assistenza tecnica, consulenza ed attività di internazionalizzazione. Per il conseguimento delle proprie finalità l'azienda può adoperarsi per realizzare incontri e scambi tra operatori, workshop ed eventi di pubblicizzazione del territorio, partecipare a mostre e fiere

nazionali ed internazionali utilizzando gli strumenti ritenuti più idonei, anche in accordo con altri soggetti privati o pubblici previa autorizzazione della Camera di commercio. Rimane strettissimo in ogni caso il rapporto con l'Ente camerale su impulso del quale può essere incaricata dello svolgimento di specifici progetti o attività.

### **Orario di apertura al pubblico**

- Camera di Commercio di Rieti e Azienda Speciale Centro Italia:

dal lunedì al venerdì: dalle ore 9,00 alle ore 12,00

martedì e giovedì: dalle ore 15,30 alle ore 17,00

Al 31/12/2018 sono 14 i dipendenti in servizio incluso il segretario generale.

| <b>Profilo qualitativo del personale</b> |                  |    |
|------------------------------------------|------------------|----|
| <b>CCIAA</b>                             | Dirigenti        | 1  |
|                                          | Impiegati        | 13 |
|                                          | Totale           | 14 |
| <b>Azienda Speciale Centro Italia</b>    | Totale Personale | 6  |
|                                          |                  |    |

| <b>Composizione del personale per categoria professionale</b> |                  |   |   |
|---------------------------------------------------------------|------------------|---|---|
| <b>CCIAA</b>                                                  | <b>Impiegati</b> | A | 0 |
|                                                               |                  | B | 3 |
|                                                               |                  | C | 4 |
|                                                               |                  | D | 6 |
|                                                               | <b>Dirigenti</b> |   | 1 |

|                                                    |               |           |
|----------------------------------------------------|---------------|-----------|
|                                                    | <b>TOTALE</b> | <b>14</b> |
| <b>Composizione del personale per fasce di età</b> |               |           |
| 20-29                                              |               | 0         |
| 30-39                                              |               | 0         |
| 40-49                                              |               | 5         |
| 50-59                                              |               | 6         |
| 60 e oltre                                         |               | 3         |
|                                                    |               | <b>14</b> |

### Le risorse finanziarie principali grandezze economiche

|                               | <b>Camera di Commercio</b> |                        | <b>Azienda Speciale</b>    |                        |
|-------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
|                               | <b>Pre-consuntivo 2018</b> | <b>Previsione 2019</b> | <b>Pre-consuntivo 2018</b> | <b>Previsione 2019</b> |
| Proventi Gestione corrente    | 2.415.480,27               | 2.211.557,06           | 294.500,00                 | 325.000,00             |
| Oneri Gestione corrente       | 2.909.866,06               | 2.794.936,15           | 294.500,00                 | 325.000,00             |
|                               |                            |                        |                            |                        |
| Proventi Gestione finanziaria | 2.033,63                   | 2.622,32               |                            |                        |
| Oneri Gestione finanziaria    | 0                          | 0                      |                            |                        |
|                               |                            |                        |                            |                        |
| Proventi Gestione finanziaria | 91.742,77                  | 219.607,03             |                            |                        |
| Oneri Gestione finanziaria    | 23.989,00                  | 126.000,00             |                            |                        |
| Risultato                     | - 424.598,39               | - 487.149,74           | 0                          | 0                      |

### Dettaglio Oneri correnti

|                               | Camera di Commercio |                 | Azienda Speciale    |                 |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
|                               | Pre-consuntivo 2018 | Previsione 2019 | Pre-consuntivo 2018 | Previsione 2019 |
| Spese per il personale        | 836.456,99          | 809.305,41      | 205.000,00          | 210.000,00      |
| Spese di funzionamento        | 826.112,23          | 880.603,11      | 36.000,00           | 40.000,00       |
| Interventi economici          | 550.305,73          | 406.240,13      | 41.500,00           | 61.000,00       |
| Ammortamenti e accantonamenti | 696.988,11          | 698.787,50      | 0                   | 1.000,00        |

### Le partecipazioni

Le disposizioni di legge in materia di Camere di Commercio attribuiscono agli enti camerali la possibilità di perseguire i propri fini istituzionali anche mediante la sottoscrizione di partecipazioni in società, imprese ed enti.

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

Nel corso dell'anno 2015 si è proceduto ad una revisione del sistema delle partecipazioni societaria come previsto dalle norme vigenti ed in particolare dalla Legge di Stabilità 2014 che prevedeva la necessità, a decorrere dal 1° gennaio 2015, di avviare un processo di riorganizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute dalle pubbliche amministrazioni espressamente individuate dalla norma.

L'obiettivo da perseguire era quello di ridurre, sulla base di precisi criteri, il numero delle società partecipate al fine di contenere la spesa.

I principali criteri previsti erano l'eliminazione delle società e delle partecipazioni sociali non indispensabili per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, nonché delle partecipazioni in società che svolgono attività analoghe a quelle svolte da altre partecipate o enti pubblici strumentali e la riorganizzazione interna delle società per contenere i costi di funzionamento.

Con un emendamento approvato al Senato è stato inoltre inserito il criterio della soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti.

Per raggiungere tale obiettivo di razionalizzazione, la Camera di Commercio con delibera n. 22/III del 31/03/2015 ha approvato un "Piano di razionalizzazione di società e partecipazioni societarie della Camera di Commercio di Rieti", corredato da relazione tecnica, che è stato trasmesso alla sezione regionale di controllo della Corte dei Conti e pubblicato sul sito istituzionale dell'amministrazione.

Con successiva determinazione presidenziale n. 4 del 25.03.2016, convalidata con delibera di Giunta camerale n. 21/III del 13.04.2016, si è provveduto ad approvare la relazione sui risultati conseguiti con il Piano di razionalizzazione predetto, anch'essa pubblicata sul sito internet istituzionale e trasmessa alla Corte dei Conti.

Successivamente l'art. 24 del D. Lgs. 19.08.2016, n. 175 recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", come modificato dal D. Lgs. 16.06.2017, n. 100, ed emanato in attuazione dell'art. 18 della legge 07.08.2015, n. 124, ha previsto la revisione straordinaria delle partecipazioni societarie detenute dalle Pubbliche Amministrazioni da effettuarsi entro il 30 settembre 2017.

In attuazione di quanto previsto con deliberazione n. 47/VII del 14/09/2017 la Camera di Commercio ha proceduto ad una ricognizione di tutte le partecipazioni possedute alla data di entrata in vigore del predetto T.U. (23 settembre 2016), stabilendo di mantenere le partecipazioni attualmente detenute e ribadendo quanto deciso rispetto alla dismissione della partecipazione detenuta nella soc. IC Outsourcing s.c.r.l in quanto non considerata indispensabile per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

Tale revisione rappresenta un aggiornamento del Piano di razionalizzazione già adottato nel 2015; la norma prevede infatti che in caso di mancata adozione dell'atto ricognitivo ovvero di mancata alienazione entro i termini previsti dal comma 4, il socio pubblico non può esercitare i diritti sociali nei confronti della società e, salvo in ogni caso il potere di alienare la partecipazione, la medesima è liquidata in denaro sulla base dei criteri previsti dall'art. 2437-ter, comma 2 del codice civile.

Il “Piano di Revisione straordinaria delle partecipazioni” è stato pubblicato sul sito internet istituzionale nella sezione “Amministrazione trasparente” e trasmesso al MEF, attraverso l’applicativo “Partecipazioni” del “Portale Tesoro” con cui il Dipartimento del Tesoro effettua annualmente la rilevazione delle partecipazioni pubbliche, alla Corte dei Conti ed al Ministero dello Sviluppo Economico.

Con delibera di Giunta Camerale n. 56/IX del 11.12.2018 si è provveduto infine ad effettuare ai sensi dell’art. 20 D.LGS. 175/2016 la prevista revisione ordinaria per l’anno 2018.

Di seguito si riporta quindi l’elenco aggiornato delle partecipazioni possedute dalla CCIAA di Rieti al 31.12.2018

| <b>Principali società del sistema locale e camerale partecipate dalla camera di commercio</b> |                                                                                 |                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Società</b>                                                                                | <b>Attività</b>                                                                 | <b>Quota/ Valore (%)</b>                                    |
| POLO UNIVERSITARIO DI RIETI                                                                   | Formazione universitaria                                                        | 3,255% - 35.000,00                                          |
| MONTAGNA REATINA                                                                              | Azioni di animazione e promozione del territorio montano                        | Chiusa liquidazione il 28/12/2018                           |
| TECNOSERVICECAMERE SCPA                                                                       | Assistenza e consulenza nei settori tecno progettuali, supporto alle CCIAA      | 0,042% - 554,84                                             |
| SI CAMERA SRL                                                                                 | Erogazione di servizi coerenti con le funzioni ed i compiti che la Legge 580/93 | 0,0197% - 789,00                                            |
| JOB CAMERE SRL                                                                                | Somministrazione e ricerca personale                                            | in liquidazione                                             |
| IC OUTSOURCING SCRL                                                                           | Fornitura servizi vari                                                          | in corso dismissione<br>(Del. Giunta 22/III del 31.03.2015) |
| DINTEC                                                                                        | Consulenza aziendale                                                            | 0,1953% - 1.077,23                                          |
| BMTI                                                                                          | Borsa merci telematica italiana                                                 | 0,0126% - 299,62                                            |
| UNIONTRASPORTI                                                                                | Promozione innovazione e trasferimento tecnologico                              | 0,083% - 322,94                                             |
| INFOCAMERE SCPA                                                                               | Gestione sistema informatico nazionale                                          | 0,0025% - 437,10                                            |
| TECNOBORSA SCPA                                                                               | Mercato immobiliare                                                             | 0,18% - 2.500,00                                            |

|                  |                                                            |                    |
|------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|
| RETECAMERE SCRL  | Sostegno nello sviluppo progetti, formazione comunicazione | in liquidazione    |
| AGROQUALITA' SPA | Servizi di controllo, ispezione e certificazione           | 0,3953% - 7.337,37 |
| TECNOHOLDING SPA | Assunzione e gestione partecipazioni                       | 0,0061% - 1.526,41 |
| ISNART SCPA      | Studi e ricerche sul turismo                               | 0,2168% - 756,00   |

## **2. ANALISI DEL CONTESTO**

### **2.1 Analisi del contesto esterno ed istituzionale**

Nella prima metà del 2018, la crescita mondiale ha registrato una decelerazione rispetto al secondo semestre dello scorso anno, mostrando dinamiche eterogenee tra i paesi. L'attività economica ha rallentato più di quanto atteso nelle aree industrializzate, mentre le economie emergenti hanno mantenuto un dinamismo analogo a quello dei sei mesi precedenti. Le previsioni per l'economia internazionale per il 2019 indicano una decelerazione del Pil reale al +3,5% dal +3,7% di quest'anno.

Tale andamento sconta gli effetti negativi sul commercio mondiale dell'implementazione di misure protezionistiche e, in particolare nei paesi emergenti, di condizioni finanziarie più restrittive, delle tensioni geopolitiche e di un prezzo del petrolio più elevato. I rischi associati al processo ancora in corso per finalizzare la Brexit dovrebbero invece attenuarsi alla luce del recente accordo raggiunto dal governo britannico che prefigurerebbe l'ipotesi di un'unione doganale con l'Ue.

Nei mesi estivi, l'aumento congiunturale del Pil dell'area euro si è attestato allo 0,2%, in evidente decelerazione dallo 0,4% del secondo trimestre.

Il rallentamento, che ha determinato un netto ridimensionamento della variazione tendenziale (+1,7% da +2,2%), è principalmente guidato dai fattori dal lato della domanda e da un minore impulso fornito dagli scambi extra area che hanno risentito dell'effetto congiunto dell'indebolimento del commercio mondiale e di un moderato apprezzamento del tasso di cambio nominale effettivo dell'euro.

Qualora i segnali di decelerazione dell'attività economica si protraessero ulteriormente, nei prossimi mesi vi potrebbero essere riflessi sulle decisioni di normalizzazione della politica monetaria della Bce. I fondamentali per consumi e investimenti dell'area nel complesso si confermano solidi e suggeriscono che si possa trattare di un rallentamento temporaneo anche se le indagini di fiducia nell'ultimo mese hanno fornito segnali negativi.

In uno scenario di progressivo rallentamento dell'attività economica, nel terzo trimestre 2018 il Pil italiano ha registrato, dopo tre anni di espansione, una crescita congiunturale nulla, che ha riflesso prevalentemente la fase di contrazione dell'attività industriale. Anche i più recenti dati sul commercio estero e gli ordinativi segnalano la persistenza di una fase di debolezza del ciclo economico che, secondo l'Istat, è attesa estendersi anche al quarto trimestre.

Nel 2018, il Pil è quindi atteso aumentare dell'1,1% supportato dall'espansione della domanda interna. I consumi delle famiglie, seppure in significativa decelerazione, e la spesa per investimenti forniranno un contributo positivo alla crescita. In un contesto caratterizzato da un rallentamento degli scambi internazionali e in particolare delle esportazioni, il contributo della domanda estera netta risulterebbe negativo (-0,2 punti percentuali).

Nel 2019, il tasso di crescita del Pil è previsto pari all'1,3%, in lieve accelerazione rispetto al 2018, sostenuto ancora dal contributo positivo della domanda interna, che risentirebbe positivamente di alcune delle misure di politica fiscale contenute nella Legge di Bilancio come quelle di contrasto alla povertà e l'impulso agli investimenti pubblici. La domanda estera netta fornirebbe un contributo nullo alla crescita.

In un contesto caratterizzato da una stabilizzazione dei ritmi produttivi su livelli inferiori a quelli degli anni precedenti, il mercato del lavoro manterrà comunque una dinamica positiva con un ulteriore aumento dell'occupazione e una riduzione del tasso di disoccupazione, che rimarrà comunque significativamente superiore a quello dell'area euro. L'inflazione è prevista in accelerazione seppure con tassi di crescita inferiori a quelli dell'area euro.

Secondo i dati destagionalizzati e corretti per gli effetti di calendario della contabilità nazionale gli scambi con l'estero, dopo il forte aumento registrato lo scorso anno, nel 2018 hanno mostrato un flessione rispetto ai sei mesi precedenti e tassi di crescita inferiori alla media dell'area dell'euro.

Tale tendenza è stata causata da fattori esogeni, quali l'indebolimento della domanda mondiale e la perdita di competitività di prezzo nei confronti di Stati Uniti e Cina.

Nel 2019, i flussi commerciali sono attesi mostrare una ripresa, nell'ipotesi che non si verifichi una escalation delle misure protezionistiche e che di conseguenza l'incertezza sui mercati internazionali si attenui.

Nel corso del 2018, nell'area dell'euro è proseguita la fase di ripresa dell'occupazione e di riduzione della disoccupazione.

L'evoluzione del mercato del lavoro italiano ha seguito quella dell'area euro. L'occupazione ha segnato un aumento congiunturale che si è riflesso anche in termini di unità di lavoro. Secondo i dati sulle forze di lavoro l'occupazione ha mantenuto un profilo positivo, con un aumento del tasso di occupazione e una riduzione della disoccupazione che nel terzo trimestre ha raggiunto il 10%, diminuendo di 0,6 punti percentuali rispetto al trimestre precedente e di 1,3 punti percentuali rispetto allo stesso periodo del 2017.

In questo scenario, il contesto reatino appare ancora in una posizione di debolezza sia rispetto ai dati rilevati a livello nazionale che a livello regionale.

La grave crisi economica che ha investito il Paese in questi ultimi anni ha trasformato velocemente la composizione del tessuto sociale e produttivo della nostra provincia provocando una riduzione del numero degli occupati ed un aumento del tasso di disoccupazione che si accompagna ad una contrazione del reddito disponibile ed alla caduta dei consumi.

Inoltre, nel corso del 2018, la provincia di Rieti ha subito le conseguenze devastanti, anche dal punto di vista economico, del terremoto che ha colpito ripetutamente i territori di Amatrice ed Accumoli, mettendo in ginocchio numerosissime attività economiche nell'ambito del settore agricolo, commerciale e turistico.

Movimprese, la periodica rilevazione statistica condotta da Infocamere sui Registri delle imprese camerali, mostra al 30 settembre 2018, ultimo dato disponibile, un saldo lievemente positivo tra nuove imprese e imprese cancellate. Da gennaio a settembre 2018, nell'ambito di un tessuto imprenditoriale costituito da 13.080 imprese attive, sono infatti state 632 le nuove imprese registrate presso il Registro Imprese della Camera di Commercio a fronte delle 614 cessate, con un saldo positivo di 18 unità. Questo dato risulta ridotto rispetto a quello riferito allo stesso periodo dello scorso anno, quando si registravano tassi di natalità lievemente più elevati.

Come noto la provincia di Rieti da sempre si contraddistingue per una ridottissima sensibilità al ciclo economico, caratteristica questa che l'ha preservata nei primi anni di crisi, ma ora ne sta però frenando e rallentando il processo di ripresa.

I fattori che posizionano la provincia tra quelle a bassa sensibilità al ciclo economico sono senza dubbio la scarsa apertura verso il commercio estero, la carenza di infrastrutture adeguate ed un tessuto di imprese non particolarmente competitive e produttive a causa della ridotta dimensione e del progressivo invecchiamento della classe imprenditoriale.

Questi fattori sono anche le principali ragioni dei bassi tassi di crescita del valore aggiunto e quindi della produttività della provincia di Rieti e delle sue imprese ai quali si affianca anche il basso tasso di occupazione.

Sul versante del mercato del lavoro, il 2018 si caratterizza per un mantenimento della situazione preesistente che fa sperare in un'inversione di tendenza rispetto ai periodi precedenti caratterizzati da continue flessioni nei livelli occupazionali.

A livello locale, nonostante si sia ridotta la mortalità imprenditoriale, non si sta manifestando la ripresa occupazionale che pure si registra su scala regionale e nazionale e ciò si riflette sul monte delle retribuzioni percepite in provincia e, di conseguenza, sui consumi interni.

Nel periodo 2007 - 2018, ovvero nell'arco complessivo della crisi economica, il mercato del lavoro reatino ha fatto registrare una flessione più marcata di quanto osservabile nel Lazio ed a livello nazionale, a conferma delle particolari fragilità strutturali dell'economia sabina.

Il tutto in un contesto in cui il tasso di attività provinciale, piuttosto modesto, segnala fenomeni di scoraggiamento e di non partecipazione al mercato del lavoro da parte di giovani e meno giovani che, trovandosi senza lavoro, per non averlo mai avuto o averlo perso, rinunciano a cercarlo per sfiducia e stanchezza.

I fattori di debolezza strutturale dell'economia di Rieti, poi, si riscontrano anche sul versante della domanda aggregata: la crescita economica locale, infatti, dipende in modo cruciale dai consumi interni delle famiglie residenti e dalla spesa delle Pubbliche Amministrazioni, mentre il ruolo degli investimenti privati è meno rilevante così come il contributo del commercio estero.

Questo modello impedisce all'economia reatina di sfruttare la ripresa del volume del commercio internazionale e la rende eccessivamente dipendente dai consumi delle famiglie locali, caratterizzate peraltro da una capacità di spesa meno brillante rispetto alla media del Paese e della regione, e limita il ruolo degli investimenti privati, rendendoli poco efficaci nel promuovere una crescita competitiva del tessuto produttivo.

Un simile assetto della domanda aggregata penalizza naturalmente il potenziale di crescita dell'economia provinciale, anche perché, in una fase in cui aumenta la quota di popolazione che perde il lavoro, la capacità di spesa per consumi delle famiglie locali si riduce.

La modesta propensione ad investire da parte del sistema produttivo locale dipende, invece, sia dalle difficoltà di liquidità delle imprese, sia dagli squilibri presenti sul mercato creditizio locale.

Il crescente rischio di credito si riflette, infatti, sull'incremento delle sofferenze, che si riverbera a sua volta sul costo del credito, ovvero sul tasso di interesse. I tassi effettivi per rischi a revoca sono, infatti, più elevati della media nazionale, sia nel comparto della clientela imprenditoriale sia, e soprattutto, nel comparto delle famiglie; tassi che determinano una minore propensione all'investimento e comunque una penalizzazione competitiva per le imprese che decidono di prendere denaro in prestito per investire.

Il credito alle imprese tende a contrarsi a ritmi superiori alla media nazionale, ed essendo di importo medio alquanto ridotto, risulta insufficiente a generare innovazione e competitività, in quanto per lo più dedicato alla gestione delle spese correnti.

E' quindi fondamentale che anche la Camera continui ad operare per sostenere e supportare gli imprenditori locali nonostante le difficoltà connesse al particolare momento di riordino che caratterizza l'intero sistema camerale.

In questo anno i cambiamenti decisi a livello istituzionale attraverso la riforma della Pubblica Amministrazione in generale e del Sistema Camerale in particolare produrranno effetti rilevanti e nella stesura del Piano per l'anno 2019 si dovrà necessariamente tenere conto dell'epocale mutamento di contesto intervenuto a causa di una serie di provvedimenti legislativi già approvati, di altri in attesa di definitiva attuazione, e anche di quanto accadrà nell'ambito del sistema camerale regionale.

Il tutto inizia con la legge 7 agosto 2015 n. 124 contenente “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che, all'art. 10, fissava i principi e i criteri direttivi sulla base dei quali il Governo avrebbe dovuto adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della stessa, un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, anche mediante il conseguente riordino delle disposizioni che regolano la relativa materia.

Il decreto legislativo di attuazione della delega di cui all'articolo 10, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, è stato approvato nel mese di novembre 2016 (d.lgs. 25 novembre 2016, n. 219) ed ha stabilito che entro 100 giorni dall'entrata in vigore dello stesso, l'Unioncamere trasmettesse al Ministero dello Sviluppo Economico una proposta di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio, al fine di ricondurle al numero di 60 nel rispetto dei limiti e criteri fissati dalla legge.

Il piano predisposto dall'Unioncamere ha riguardato le sedi delle Camere di Commercio, delle Unioni regionali e delle Aziende Speciali ed ha previsto anche un riassetto degli uffici e dei contingenti di personale, con conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche del personale dirigente e non dirigente.

La proposta Unioncamere è stata trasmessa in data 8 giugno 2017 e ad essa è seguito, in data 8 agosto, il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico che ha proceduto alla ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio mediante accorpamento.

Il decreto individuava le 60 Camere di Commercio che, a seguito degli accorpamenti, avrebbero operato sul territorio nazionale disciplinando inoltre la procedura di rinnovo degli Organi propedeutica alla nascita dei nuovi Enti, prevista al momento dell'insediamento dei nuovi Consigli camerali.

In particolare il decreto nominava per ciascuna Camera accorpanda un Commissario ad acta che, entro 120 giorni dall'entrata in vigore del decreto, avrebbe dovuto provvedere ad avviare le procedure per la costituzione dei nuovi consigli camerali.

Con il decreto il Ministero aveva anche provveduto ad una rideterminazione delle dotazioni organiche delle singole Camere rinviando, invece, ad un successivo provvedimento, da emanare entro 3 mesi su proposta dell'Unioncamere, la ridefinizione dei servizi da fornire sull'intero territorio nazionale in relazione alle funzioni amministrative, economiche e promozionali.

Per la Regione Lazio il decreto prevedeva due Camere di Commercio, oltre quella di Roma, una del nord nata dalla fusione della Camera di Commercio di Rieti con quella di Viterbo, ed una del sud nata dalla fusione tra Frosinone e Latina.

Nel sistema camerale regionale era inoltre prevista la presenza di tre Aziende speciali, nate anch'esse dalla fusione delle aziende esistenti, e dell'Unione regionale.

All'art. 6 il decreto prevedeva che entro il primo rinnovo dei consigli camerali le Camere di Commercio dovessero poi procedere ad un'ulteriore riduzione delle Aziende speciali, giungendo così ad una unica Azienda regionale.

Il 7 novembre 2017 però la Corte Costituzionale si è pronunciata sulle questioni di legittimità sollevate nel ricorso presentato da alcune regioni ed il 13 dicembre 2017 è stata depositata la sentenza n. 261/2017.

In questa sentenza, come nelle altre precedenti sulle Camere di Commercio, la Corte si è soffermata sulla natura delle Camere, analizzandone il percorso evolutivo, i compiti ed il finanziamento ed ha ritenuto non fondate o inammissibili le molte questioni poste dalle quattro regioni nei loro ricorsi, riguardanti la costituzionalità del decreto legislativo n. 219/16, sia nel suo complesso che nei singoli passaggi e le relative norme.

La Corte ha invece dichiarato incostituzionale il comma 4 dell'articolo 3 del decreto legislativo 219/2016 nella parte in cui stabilisce che il decreto del Ministro dello Sviluppo Economico deve essere adottato «sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano», anziché previa intesa con detta Conferenza”.

Si tratta proprio della norma in base alla quale il Governo ha adottato il decreto ministeriale di riorganizzazione delle Camere di commercio.

La Corte ha affermato che, pur avendo il legislatore correttamente individuato la Conferenza quale luogo più idoneo per l'espressione della leale collaborazione tra Stato e Regioni, in considerazione delle importanti competenze coinvolte, non poteva invece essere considerato sufficiente il mero

parere, come stabilito dalla norma illegittima, ma era necessaria l'intesa e quindi andava avviata una procedura che consentisse lo svolgimento di genuine trattative e garantisca un reale coinvolgimento.

Si ricorda che le intese della Conferenza Stato-Regioni sono disciplinate dall'articolo 3 del D.Lgs. 281/1997 e consistono nella condivisione, all'unanimità, da parte del Governo e di tutti i Presidenti delle Regioni e delle Province autonome dei contenuti dei provvedimenti esaminati.

Nel corso della Conferenza fissata per lo scorso 11 gennaio non si è addivenuti all'intesa e quindi, esperito ogni tentativo di raggiungere l'accordo, si è stabilito che entro trenta giorni dalla prima seduta in cui l'oggetto era posto all'ordine del giorno della Conferenza, il Consiglio dei Ministri avrebbe dovuto provvedere con deliberazione motivata, recante le ragioni che avevano reso impossibile far convergere il consenso secondo il principio di leale cooperazione cui deve ispirarsi il sistema dei rapporti tra Stato e Regioni, in base alla consolidata giurisprudenza costituzionale.

Lo scorso 16 febbraio il Ministro dello Sviluppo Economico ha adottato un nuovo decreto, che è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 9/03/2018, al fine di portare a compimento la riorganizzazione del Sistema camerale.

Il provvedimento, infatti, ha ribadito totalmente il contenuto del precedente, confermando il nuovo assetto territoriale previsto per il Sistema Camerale nazionale.

Il decreto ha fissato anche la tempistica per l'avvio delle operazioni di accorpamento tra le Camere che porterà al traguardo delle 60 Camere di commercio, rispetto alle originarie 105, come previsto dal decreto.

Dal 1° marzo 2018, in attuazione del decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018, sono state quindi avviate, anche presso la Camera di Rieti, le procedure per la costituzione del nuovo Consiglio, frutto del processo di accorpamento.

Successivamente, però, con delibera di Giunta n. 12/III del 6 aprile 2018 la Camera ha deciso di proporre ricorso al TAR del Lazio, per la tutela degli interessi dell'Ente, avverso il decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 219, ritenendo la sussistenza di dubbi di legittimità, sia sotto il profilo formale che sostanziale, ed in particolare rispetto al principio di rappresentanza equilibrata nel consiglio delle rispettive basi associative.

Il ricorso è stato depositato lo scorso 2 maggio e in data 30 maggio il TAR del Lazio, con ordinanza n. 3262/2018, ha respinto la domanda cautelare volta all'annullamento, previa sospensione dell'efficacia, del d.m. 16/02/2018, di rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio.

Contro tale decisione la Camera di Commercio, in data 12 luglio 2018, ha deliberato il ricorso in appello al Consiglio di Stato che, in data 4 ottobre, ha accolto il ricorso sospendendo gli effetti degli atti impugnati in primo grado.

In conseguenza di tale decisione l'Ente ha sollecitato il Ministero dello Sviluppo Economico, circa il da farsi in attesa della definitiva pronuncia da parte del TAR del Lazio.

Il Ministero ha informato la Regione ipotizzando la necessità di dover procedere allo scioglimento del Consiglio ed alla nomina di un commissario straordinario per l'avvio di nuove procedure per la ricostituzione del Consiglio camerale.

A tal proposito il Consiglio camerale, riunitosi lo scorso 22 ottobre, ha stabilito di lasciare aperta la seduta fino al 30 novembre p.v. al fine di verificare le intenzioni e prendere atto degli eventuali provvedimenti da parte della Regione in merito alla lettera del Mise e di rendere efficaci i deliberati, in assenza di provvedimenti di commissariamento da parte della Regione Lazio, a partire dal giorno successivo alla scadenza del suddetto termine.

Preso atto che nessun atto di scioglimento e contestuale nomina del commissario straordinario è stato adottato da parte della Regione Lazio entro la data indicata, il Consiglio continuerà ad esercitare le proprie funzioni ai sensi dell'art.1, c.5-quater, l. 580/1993, il quale stabilisce che gli organi camerali «continuano ad esercitare tutte le loro funzioni fino al giorno dell'insediamento del Consiglio della nuova Camera di commercio».

Lo scenario in cui la Camera si troverà ad operare nel 2019 è quindi denso di incertezze: in questa situazione risulta chiaramente difficile programmare per il futuro, soprattutto perché quelli che oggi sono gli obiettivi e le linee di azione dell'Ente potrebbero subire profondi cambiamenti qualora si completasse il processo di riforma e si rivedesse, quindi, la struttura dell'intero sistema camerale regionale.

In fase di predisposizione dei documenti programmatici la scelta compiuta dall'Ente è stata quella di razionalizzare i fondi da destinare all'attuazione dei progetti ed iniziative promozionali, lavorando al fine di incrementare le risorse disponibili e diversificare le fonti di finanziamento continuando nel percorso, già avviato con risultati soddisfacenti, per il reperimento di ulteriori fondi, a carattere regionale, nazionale e comunitario, attraverso la partecipazione ad avvisi e bandi per la realizzazione di specifici progetti.

Per quanto riguarda nello specifico le attività da porre in essere nel corso del 2019, gran parte delle energie della struttura saranno inevitabilmente orientate a gestire nella maniera più adeguata le fasi di riorganizzazione dell'Ente qualora si dovesse dar corso a quanto previsto dalla legge di riforma.

Nello scenario sopra descritto, l'orientamento dell'Ente per il 2019 è comunque quello di salvaguardare, avvalendosi del supporto operativo dell'Azienda Speciale, l'adozione dei progetti e delle iniziative a sostegno delle imprese, avviati negli anni precedenti, riconducendoli nell'ambito delle quattro aree strategiche.

Nel momento in cui si capirà chiaramente quale sarà l'assetto definitivo del sistema camerale regionale sarà inevitabile un intervento di aggiornamento e revisione del documento dovendosi tener conto di quelle che saranno le nuove linee programmatiche.

## **2.2 Analisi del contesto interno**

### **La struttura organizzativa della Camera**

La Camera di Commercio di Rieti è una organizzazione di piccole dimensioni, tra le più piccole nell'ambito del sistema camerale.

Essa può contare su 14 unità di personale (tra cui il segretario generale, unico dirigente della struttura), a fronte di una dotazione organica di 33 unità, suddivise fra i diversi settori di attività (promozionale, studi e statistica, regolazione del mercato, anagrafico-certificativa, servizi interni e di supporto).

Nel corso del tempo si è assistito ad un forte ridimensionamento dell'organico: negli ultimi 10 anni sono state assunte 2 persone a fronte della cessazione dal servizio di 16 unità.

L'età media del personale in servizio è di anni 53,4, il 64,3% dei dipendenti è di sesso femminile.

All'interno del personale in servizio il 50% è in possesso di una laurea ed il 35,7% di un diploma di istruzione di scuola media di secondo grado.

Nel corso dei prossimi mesi inevitabilmente cambierà molto il modo di lavorare all'interno della Camera di Commercio e ci sarà molto probabilmente la necessità di riorganizzare il lavoro rivedendo le funzioni esercitate dai singoli dipendenti.

Si è investito e si continuerà ad investire nella formazione e nello sviluppo del personale, facendo sì che l'incremento della professionalità delle risorse umane consenta di rispondere, in maniera adeguata, non solo ai nuovi compiti istituzionali, ma anche alle sempre più diversificate richieste del mercato.

La Camera di commercio di Rieti si impegnerà anche nel 2019 per rispondere in modo sempre più efficace alle istanze delle imprese, offrendo una pluralità di servizi, sempre più integrati, personalizzati e di qualità.

In un quadro di notevole trasformazione, la Camera di Commercio si pone l'obiettivo di continuare a sostenere misure di ammodernamento del territorio e del sistema imprenditoriale, indirizzando la propria azione verso un'accelerazione per la diffusione del digitale, contribuire a sostenere il tessuto imprenditoriale con gli strumenti suoi propri, anche in raccordo con le Associazioni di categoria, vigilando sull'equità delle regole, facendo incontrare domanda e offerta di lavoro e professionalità, avvalorando il ruolo dei giovani e del sistema scolastico, tutelando la qualità, valorizzando il territorio, trovando sempre nuove strade per indirizzare le produzioni verso nuovi mercati.

In un contesto completamente rinnovato come quello che si creerà nei prossimi mesi, sarà possibile operare al meglio soltanto attraverso una politica di crescita e di miglioramento continuo della performance; sarà necessario prevedere ed organizzare percorsi di apprendimento e crescita del personale dell'Ente, affinché le professionalità rispondano in maniera sempre più adeguata alle nuove sfide da affrontare.

Nel 2019 questo obiettivo si concretizzerà nel tentativo di ridurre sempre di più le distanze, sia logistiche sia comunicative, tra il personale camerale che eroga i servizi e gli stakeholder che a vario titolo ottengono prestazioni da parte dell'Ente camerale. Anche in questa fase di riforma del sistema sarà comunque necessario proseguire in tutta quella serie di azioni volte a migliorare la comunicazione con il "mondo esterno" e riorganizzare le attività svolte dall'Ente in modo da garantire pari opportunità, in termini di servizi offerti, alle imprese di tutti i territori.

La formazione è da considerarsi uno strumento fondamentale di valorizzazione e di crescita professionale delle risorse umane, che consente un miglioramento nell'impiego di tali risorse, che si traduce in una maggiore capacità dell'Ente di garantire la qualità dei servizi erogati e di gestire il cambiamento.

Quest'ultimo può derivare sia da fattori esterni, ovvero dall'evoluzione del quadro normativo che disciplina le attività della Camera di Commercio e che può comportare modifiche alle attività esistenti oppure l'attribuzione di nuove funzioni all'ente camerale, oppure da fattori interni, e può allora essere causato da processi di riorganizzazione dell'ente che comportano una diversa collocazione del personale e che, conseguentemente, devono essere accompagnati da interventi formativi, al fine di consentire, al personale stesso, lo svolgimento dei nuovi compiti assegnati.

Proprio per far fronte a tali difficoltà e consentire al personale di affrontare al meglio il processo di attuazione della riforma, la Camera ha deciso di aderire anche per il prossimo anno alla proposta dell'Unioncamere, attraverso la realizzazione di una serie di attività avviate con una ricognizione e mappatura dei

profili professionali presenti e che proseguiranno con la realizzazione di un estensivo piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze delle risorse umane del Sistema Camerale nella sua globalità.

Sono infatti state avviate sette linee formative destinate ai dipendenti camerali e delle aziende speciali con lo scopo di accelerare l'acquisizione delle competenze necessarie all'esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, più in generale, facilitare il cambiamento e la condivisione del nuovo approccio alle linee di attività.

Puntare su un'attenta programmazione delle attività formative è essenziale non solo per il miglioramento delle competenze, ma anche delle capacità intellettuali e relazionali, riconoscendo l'importanza di realizzare uno spirito di comune condivisione degli obiettivi e delle strategie dell'Ente, in un'ottica di rafforzamento del cosiddetto "benessere organizzativo interno", sempre più riconosciuto come fondamentale premessa per conseguire una pubblica amministrazione efficace ed efficiente.

Lo spingersi sempre più verso un'organizzazione caratterizzata da flessibilità e dinamicità comporterà, da una parte, una definizione più puntuale dei ruoli in termini di una maggiore autonomia e responsabilità delle diverse funzioni, dall'altra implicherà l'attivazione di meccanismi sempre più raffinati di integrazione, di coordinamento e di controllo

Come accennato, l'assetto organizzativo della Camera di Commercio di Rieti si articola in un'Area dirigenziale che raccorda le funzioni di due Servizi, "Anagrafico certificativo" e "Contabilità, Provveditorato e Diritto annuale" e di una Unità operativa semplice, l'Ufficio "Fede pubblica e la metrologia legale". Vi è poi un servizio in staff si articola in tre unità operative semplici: Ufficio "Segreteria generale e di Presidenza, Affari generali", Ufficio "Personale, Ciclo della performance, Promozione, Studi e Statistica" e Ufficio "Controllo di gestione, Programmazione e diritto annuale".

Tutte le strutture sono attualmente nella diretta responsabilità del Segretario generale che sovrintende all'intera struttura organizzativa ed al personale camerale compiendo tutti gli atti di controllo, organizzazione e gestione del personale medesimo.

A maggior dettaglio si riporta il seguente schema:

➤ **Servizio "Anagrafico certificativo"**

comprendente le seguenti unità operative semplici:

U.O.S. “Marchi e brevetti, commercio estero, ambiente”;

U.O.S. “Registro imprese – albi, ruoli elenchi, protesti e URP”;

con assegnate n. 1 unità di categoria D, n.2 unità di categoria C e n. 1 unità di categoria B.

➤ **Servizio “Contabilità e Provveditorato”**

comprendente le seguenti unità operative semplici:

U.O.S. “ Bilancio, trattamento economico del personale”

U.O.S. “Provveditorato, servizi tecnici ed informatici implementazione servizi e innovazione tecnologica”

con assegnate n. 2 unità di categoria D, n.1 unità di categoria C, 1 unità di categoria B.

➤ **U.O.S. “Ufficio per la fede pubblica e la metrologia legale”**

con i seguenti compiti e funzioni :

- Metrologia legale e verifiche;
- Attività di controllo sui prodotti;
- Concorsi a premio;
- Tutela del consumatore, contratti tipo, clausole vessatorie e compromissorie;
- Consulenze su contratti e clausole

“Servizio di staff” che opererà alle dirette dipendenze del Segretario Generale articolato in tre U.O.S:

**U.O.S. “Segreteria generale e di presidenza, affari generali”**

con i seguenti compiti e funzioni;

- Segreteria degli organi camerali, rapporti con Enti, Istituzioni ed organismi vari;
- Archivio e protocollo informatico;
- Gestione Albo camerale.

#### **U.O.S “Personale, Ciclo della performance, Promozione, Studi e Statistica”**

con i seguenti compiti e funzioni:

- Ciclo performance;
- Statistica e Studi;
- Internazionalizzazione;
- Promozione;
- Trattamento giuridico e formazione del personale – relazioni sindacali;
- Comunicazione.

#### **U.O.S “Controllo di gestione, Programmazione e diritto annuale”**

con i seguenti compiti e funzioni:

- Controllo di gestione;
- Mediazione;

- Programmazione e Pianificazione;
- Trasparenza e Anticorruzione;
- Diritto annuale.

Al servizio sono assegnate n. 3 unità di categoria D, n. 1 unità di categoria C e n. 1 unità di categoria B.

### Le risorse umane

L'ultima dotazione organica deliberata dalla Camera di Commercio di Rieti prevedeva n. 33 unità di personale, con l'approvazione del decreto ministeriale 8 agosto 2017, come noto, il Ministero dello Sviluppo Economico aveva provveduto alla rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio ed aveva anche stabilito che entro 3 mesi dall'entrata in vigore dello stesso il Ministero dovesse ridefinire i servizi che il sistema camerale avrebbe dovuto offrire sul territorio. Conseguentemente, ogni Camera avrebbe dovuto rideterminare il proprio contingente di personale dirigente e non dirigente e la propria dotazione organica tenendo conto del riassetto dei servizi.

Con lo stesso decreto il Ministero ha provveduto anche a determinare, per ciascuna Camera partecipante ai processi di accorpamento, la dotazione organica ritenuta congrua fissando per la Camera di Rieti il numero di 18 dipendenti suddivisi così come illustrato nella seguente tabella:

| <b>Categoria</b> | <b>Dotazione organica</b> | <b>Dotazione decreto 8 agosto 2017</b> | <b>Personale di ruolo nella categoria</b> |
|------------------|---------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Dirigenziale     | 2                         | 1                                      | 1                                         |
| D3 tempo pieno   | 3                         | 0                                      | 0                                         |
| D1 tempo pieno   | 11                        | 6                                      | 6                                         |
| C tempo pieno    | 10                        | 6                                      | 4                                         |
| B3 tempo pieno   | 4                         | 3                                      | 1                                         |
| B1 tempo pieno   | 2                         | 2                                      | 2                                         |
| A                | 1                         | 0                                      | 0                                         |

|        |    |    |    |
|--------|----|----|----|
| Totale | 33 | 18 | 14 |
|--------|----|----|----|

La politica di gestione del personale adottata da sempre dalla Camera di Commercio è orientata ad adattare la propria struttura organizzativa alla natura di azienda pubblica erogatrice di servizi in conformità al ruolo che gli interventi normativi richiedono alle Camere di Commercio in termini di sviluppo dei criteri quali la flessibilità, modernità e professionalità.

I cambiamenti in atto richiederanno inevitabilmente un notevole impegno da parte del personale e dell'intera struttura, non solo in termini di ridefinizione delle logiche operative e di servizio, ma anche di adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti all'interno dell'Ente.

Il personale viene orientato sempre più in una logica di servizio alle imprese ed ai consumatori di tipo aziendalistico. Attraverso un programma di formazione continua si cerca di accrescere le conoscenze di tipo amministrativo e normativo, ma anche sviluppare competenze specialistiche, capacità di programmazione, abilità relazionali, capacità di ascolto del mercato, orientamento al risultato e al raggiungimento degli obiettivi.

L'obiettivo è quello di fornire risposte rapide e concrete ai bisogni e alle necessità emergenti dal sistema imprenditoriale e dal territorio. Per fare questo occorre un'organizzazione della struttura più flessibile e orientata alla performance, che superi logiche di carattere burocratico.

Il personale rappresenta il principale stakeholder per affermare il ruolo che l'Ente intende svolgere, in quanto è proprio dalla capacità di programmazione e allineamento funzionale delle risorse umane ai nuovi scenari che la Camera può rispondere in maniera sempre più efficace ai bisogni del territorio ed alle evoluzioni normative.

La responsabilità della valutazione compete al Segretario generale, coadiuvato dai Responsabili di Servizio.

| <b>Dati generali sulla gestione del personale interno</b> |                  |
|-----------------------------------------------------------|------------------|
|                                                           | <b>Anno 2018</b> |
| Quota media di retribuzione (euro)                        | 40.887,10        |
| Quota media di produttività (euro)                        | 3.165,80         |
| N. progressioni orizzontali                               | 0                |
| N. richieste di trasferimento ad altre amministrazioni    | 0                |

## Le risorse finanziarie

### PRINCIPALI GRANDEZZE DEL CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI RIETI

|                                                   | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Proventi gestione corrente<br>Camera di Commercio | 4.317.106,03 | 3.998.335,40 | 4.287.383,00 | 3.745.280,73 | 2.352.487,09 | 2.537.555,04 | 2.228.136,72 | 2.415.480,27 |

### Dettaglio Proventi Attività tipica Camera di Commercio e Azienda Speciale

|                                   | 2013         |       | 2014         |       | 2015         |       | 2016         |       | 2017         |       | 2018*        |       |
|-----------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
|                                   | €            | %     | €            | %     | €            | %     | €            | %     | €            | %     | €            | %     |
| Diritto annuale                   | 2.503.590,00 | 58,39 | 2.465.626,69 | 65,84 | 1.598.450,00 | 68,18 | 1.485.886,08 | 58,46 | 1.465.112,50 | 65,75 | 1.501.977,48 | 62,18 |
| Diritti di segreteria e oblazioni | 465.679,00   | 10,86 | 438.199,53   | 11,70 | 431.429,66   | 18,34 | 431.379,12   | 16,97 | 476.963,24   | 21,41 | 466.575,69   | 19,32 |
| Proventi da gestione di servizi   | 34.420,00    | 0,80  | 28.919,67    | 0,77  | 17.391,00    | 0,74  | 28.250,00    | 1,11  | 22.491,00    | 1,01  | 16.195,00    | 0,67  |
| Contributi trasferimenti          | 1.293.996,00 | 30,18 | 811.778,81   | 21,67 | 308.339,66   | 13,10 | 596.296,75   | 23,46 | 263.567,97   | 11,83 | 429.782,10   | 17,79 |

|                |             |        |        |      |            |        |   |   |      |   |        |      |
|----------------|-------------|--------|--------|------|------------|--------|---|---|------|---|--------|------|
| Altri proventi | - 10.302,00 | - 0,24 | 756,03 | 0,02 | - 3.123,72 | - 0,13 | 0 | 0 | 2,01 | 0 | 950,00 | 0,04 |
|----------------|-------------|--------|--------|------|------------|--------|---|---|------|---|--------|------|

*\* Preconsuntivo*

## PRINCIPALI GRANDEZZE DEL CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI RIETI

|                                             | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018*        |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Oneri gestione corrente Camera di Commercio | 4.617.724,77 | 4.441.609,73 | 4.329.011,00 | 4.071.549,98 | 3.109.041,52 | 3.051.508,31 | 2.860.822,08 | 2.909.866,06 |

*Fonte: Conto Consuntivo*

*\* Preconsuntivo*

### *Dettaglio oneri Attività tipica Camera di Commercio*

|                        | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015       | 2016       | 2017       | 2018*      |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| Costi del personale    | 1.183.060,48 | 1.133.925,46 | 1.104.328,00 | 960.753,93   | 864.444,50 | 838.762,33 | 853.907,06 | 836.459,99 |
| Costi di funzionamento | 1.172.103,57 | 1.149.109,42 | 1.103.293,00 | 1.093.551,66 | 969.535,78 | 919.429,78 | 803.327,21 | 826.112,23 |
| Interventi economici   | 1.291.007,16 | 1.080.716,01 | 995.640,00   | 948.303,10   | 539.128,15 | 569.339,98 | 443.331,28 | 550.305,73 |

*Fonte: Conto Consuntivo*      *\* Preconsuntivo*

### *Prospetto riepilogativo investimenti strutturali e finanziari*

| Tipologia | Importo investimento |
|-----------|----------------------|
|-----------|----------------------|

|                                                                      | 2011             | 2012             | 2013              | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            | 2018                 |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| <b>Investimenti strutturali</b>                                      |                  |                  |                   |                 |                 |                 |                 | <i>preconsuntivo</i> |
| Manutenzione immobile sede camerale                                  | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00            | 4.940,00        | 0,00            | 0,00            |                      |
| Manutenzione straordinaria immobile sede camerale                    | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00            | 603,90          | 642,60          | 685,50          |                      |
| Impianti specifici                                                   | 566,48           | 1.694,00         | 0,00              | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| Altre attrezzature tecniche                                          | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| Impianti speciali di comunicazione                                   | 1080,00          | 0,00             | 513,04            | 4.106,69        | 1.175,60        | 0,00            | 0,00            |                      |
| Macchine d'ufficio                                                   | 0,00             | 0,00             | 745,40            | 2.500,00        | 366,00          | 0,00            | 0,00            |                      |
| Mobili                                                               | 967,20           | 626,78           | 0,00              | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| Attrezzature                                                         | 500,00           | 0,00             | -147,54           | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| Altre immobilizzazioni tecniche                                      | 3996,46          | 14.828,31        | -12.326,95        | 0,00            | 0,00            | 503,80          | 1.743,92        | 4.335,96             |
| Automezzi                                                            | 0,00             | 0,00             | 0,00              | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| Immobilizzazioni immateriali                                         | 0,00             | 5.666,43         | 0,00              | 1.659,20        | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| Studi e ricerche                                                     | 23.880,00        | 23.958,00        | 0,00              | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |                      |
| <b>Totale investimenti strutturali</b>                               | <b>30.990,14</b> | <b>46.773,52</b> | <b>-11.216,05</b> | <b>8.265,89</b> | <b>7.085,50</b> | <b>2.157,40</b> | <b>2.429,42</b> | <b>4.335,96</b>      |
| <b>Investimenti finanziari</b><br><b>Partecipazioni/Conferimenti</b> |                  |                  |                   |                 |                 |                 |                 |                      |

|                                                     |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------|----------|--|--|--|--|
| Fondazione Teatro Flavio Vespasiano                 | 5.000,00        | 5.000,00        | 5.000,00 |          |  |  |  |  |
| Distretto della montagna reatina                    |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Versamento capitale sottoscritto<br>Tecnocamere     |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Fondazione Sabina Universitas                       |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Acquisto quota soc. a r.l. Mondimpresa              |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Associazione strada dell' olio                      |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Polo Universitario di Rieti "Sabina<br>Universitas" |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Parco scientifico e tecnologico dell' Alto<br>Lazio | 453,14          |                 |          |          |  |  |  |  |
| Isnart                                              |                 |                 |          |          |  |  |  |  |
| Dintec                                              | 1.000,00        |                 |          |          |  |  |  |  |
| Borsa Merci Telematica                              | 299,62          |                 |          |          |  |  |  |  |
| Uniontrasporti                                      |                 | 1.000,00        |          |          |  |  |  |  |
| Tecnoborsa                                          |                 |                 |          | 1.984,00 |  |  |  |  |
| <b>Totale investimenti finanziari</b>               | <b>6.752,76</b> | <b>6.000,00</b> |          |          |  |  |  |  |

|                           |                  |                  |                   |                  |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                           |                  |                  | 5.000,00          | 1.984,00         |                 |                 |                 |                 |
| <b>Totale complessivo</b> | <b>37.742,90</b> | <b>52.773,52</b> | <b>- 6.216,05</b> | <b>10.249,89</b> | <b>7.085,50</b> | <b>2.157,40</b> | <b>2.429,42</b> | <b>4.335,96</b> |

### 3 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### 3.1 L'Albero della performance

La Camera di Commercio di Rieti, in linea con le previsioni normative, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione chiamata “Albero della Performance”.

L'Albero della Performance si presenta, infatti, come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami esistenti tra:

**Mission:** è la ragione d'essere e l'ambito in cui la Camera di Commercio di Rieti opera in termini di politiche e di azioni perseguite;

**Vision:** è la definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso;

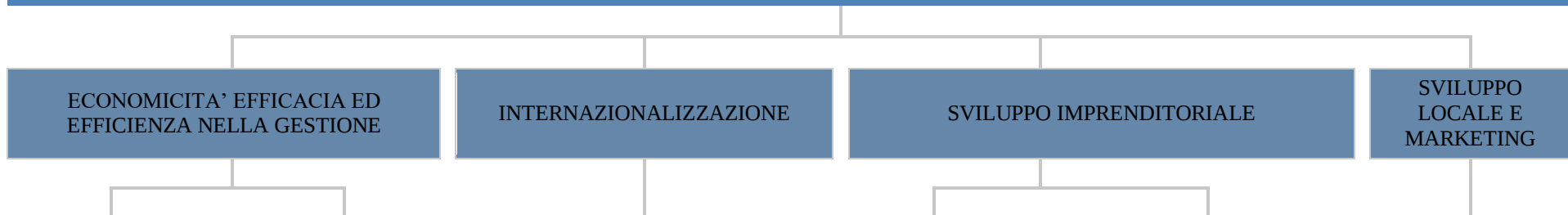
**Aree Strategiche:** sono le linee di intervento che riguardano l'insieme di attività, di servizi o di politiche che rappresentano la traduzione in programmi della mission che la Camera si è data. L'individuazione delle aree strategiche deriva da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

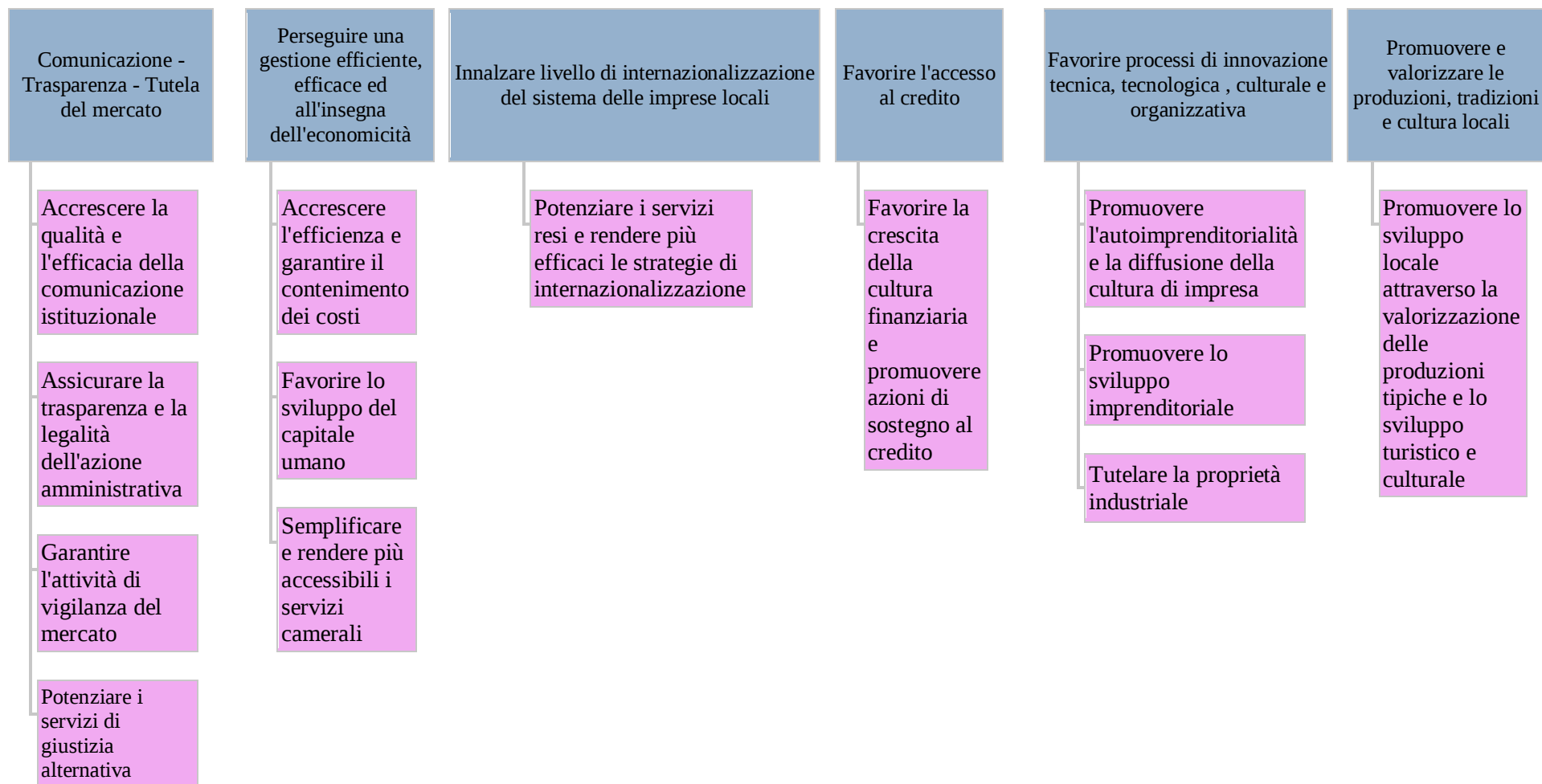
**Obiettivi strategici:** sono la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità

## ALBERO DELLA PERFORMANCE

*La mission della Camera di Commercio di Rieti è quella di rafforzare il proprio ruolo di Ente al servizio della collettività, orientato alla promozione dello sviluppo economico del territorio e delle imprese che vi operano, favorendo l'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese, attuando iniziative dirette all'internazionalizzazione, alla formazione, alla diffusione della qualità, all'accesso al credito, alla promozione del commercio elettronico, alla tutela dell'ambiente nell'ambito dell'esercizio dell'impresa, allo sviluppo delle infrastrutture e alla valorizzazione delle risorse del territorio con particolare attenzione alle produzioni tipiche.*





### 3.1.1 La mission e la vision

La Camera di commercio di Rieti, nel pieno rispetto delle funzioni riconosciute agli Enti camerali dalla legge di riforma, intende rafforzare il proprio ruolo di Ente al servizio della collettività, orientato alla promozione dello sviluppo economico del territorio e delle imprese che vi operano, favorendo l'innovazione e lo sviluppo tecnologico delle imprese, attuando iniziative dirette all'internazionalizzazione, alla formazione, alla diffusione della qualità,

all'accesso al credito, alla promozione del commercio elettronico, alla tutela dell'ambiente nell'ambito dell'esercizio dell'impresa, allo sviluppo delle infrastrutture e alla valorizzazione delle risorse del territorio con particolare attenzione alle produzioni tipiche.

Ciò, sia attraverso la realizzazione di iniziative dirette, sia mediante la rete di contatti e relazioni interistituzionali alle quali collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative, nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti istituzionali operanti sul territorio e delle parti economiche e sociali, è possibile massimizzare i risultati ottenuti, sempre interpretando le richieste e i bisogni provenienti dal mondo imprenditoriale che sono in continua evoluzione.

La Camera di Commercio di Rieti intende definire la propria mission sotto una chiave dinamica, in modo tale da essere flessibile e facilmente plasmabile ai cambiamenti del mercato.

In questi anni è, infatti, fondamentale operare anche per far riacquistare fiducia agli imprenditori, fiducia nelle proprie intuizioni, nella forza di volontà e nel desiderio di innovare, nella propria capacità di visione dell'azienda, ma anche fiducia nelle istituzioni che hanno il compito di supportare e accompagnare tutto questo.

La **Vision** della Camera di commercio di Rieti è

***“Aprirsi per competere”.***

### **3.1.2 Le Aree strategiche**

Nonostante le difficoltà citate, l'orientamento dell'Ente per il 2019 è quello di salvaguardare, seppure con un livello di spesa inferiore rispetto al passato, l'adozione dei progetti e delle iniziative a sostegno delle imprese avviati negli anni precedenti riconducendoli nell'ambito delle quattro aree strategiche che sono state individuate nel programma pluriennale:

|                                                               |
|---------------------------------------------------------------|
| <b>AREE STRATEGICHE</b>                                       |
| <b>1. SVILUPPO IMPRENDITORIALE</b>                            |
| <b>2. INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>                              |
| <b>3. SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE</b>            |
| <b>4. ECONOMICITA' EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE</b> |

Per quanto riguarda lo sviluppo imprenditoriale la Camera continuerà ad impegnarsi, anche attraverso un incremento delle sinergie con altri soggetti del sistema locale e camerale, in progetti volti a favorire la crescita del sistema imprenditoriale locale supportando le imprese lungo percorsi virtuosi di crescita ed innovazione che riguardino il modo di fare impresa, dal punto di vista organizzativo, della produzione e dell'orientamento al mercato.

L'obiettivo è stato definito avendo ben chiaro il ruolo essenziale che la Camera di Commercio è chiamata ad assolvere nell'ambito dell'economia locale, in un momento assai critico per la maggior parte dei settori produttivi, ponendosi come interprete ed interlocutore riguardo alle reali esigenze ed alle effettive richieste provenienti dagli operatori economici e dai cittadini/consumatori.

Le limitate risorse di cui il territorio dispone possono produrre risultati apprezzabili per il sistema economico solo se ben finalizzate e concentrate.

### **3.1.3 I piani e gli obiettivi operativi per l'anno 2019**

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| <b>AREA STRATEGICA 1: SVILUPPO IMPRENDITORIALE</b> |
|----------------------------------------------------|

| Obiettivi strategici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Obiettivi operativi                                                              | Azioni                                                                                                                                                            | Indicatori                                                                                                                    | Valore 2019 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>1.1: Sostenere l'introduzione di processi di innovazione tecnica, tecnologica, culturale e organizzativa</b><br><br>N. iniziative realizzate dall'Ente in materia di promozione dello sviluppo locale, tutela proprietà industriale, Orientamento e Alternanza scuola lavoro (Bandi voucher, Premio storie alternanza, Excelsior, altro ecc.)<br><br>Target >=6<br>Peso 100% | 1.1.1 Promuovere lo sviluppo imprenditoriale locale                              | Gestione Progetto PID finanziato attraverso l' incremento del 20% del diritto annuale                                                                             | Numero di eventi organizzati dal PID                                                                                          | >=4         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                  | Gestire e coordinare la realizzazione del Progetto PROMORIETI co-finanziato dall'UnioncamereLazio                                                                 | Gestire le fasi progettuali                                                                                                   | Sì/no       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.1.2 Tutelare la proprietà industriale                                          | Realizzare iniziative che incentivino l'attività brevettuale e il ricorso allo strumento del marchio rivolte alle associazioni, alle imprese ed ai professionisti | Numero di iniziative di formazione e informazione organizzate in materia di proprietà industriale anche rivolte agli studenti | >=1         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.1.3 Promuovere l'autoimprenditorialità e la diffusione della cultura d'impresa | Coinvolgimento delle scuole nel progetto "Servizi di orientamento al lavoro ed alle professioni"                                                                  | Nr. di scuole coinvolte nel progetto anno n/numero scuole presenti sul territorio di competenza anno n                        | >= 20%      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                  | Impegno nella diffusione della cultura d'impresa                                                                                                                  | Numero di iniziative o eventi di formazione ed informazione organizzate dall'Ente                                             | >=2         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                  | Gestione della procedura di assegnazione dei contributi / voucher erogati attraverso bandi camerali                                                               | Numero di imprese beneficiarie dei contributi o voucher anno n/numero imprese iscritte al RI anno n                           | >=1‰        |

|                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                    |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <p><b>1.2: Favorire l'accesso al credito delle imprese di minori dimensioni</b></p> <p>Indicatore</p> <p>N. di partecipanti ad azioni formative e di sensibilizzazione per l'accesso a strumenti finanziari</p> <p>Target &gt;=20<br/>Peso 100%</p> | <p>1.2.1 Promuovere azioni di sostegno al credito e favorire la crescita della cultura finanziaria</p> | <p>Realizzare dei momenti di confronto tra il mondo bancario e quello associativo, nonché un'attività di formazione e informazione a favore delle imprese sul tema del credito e/ contributi pubblici;</p> | <p>Numero di iniziative di formazione ed informazione in materia di accesso al credito e/o contributi pubblici</p> | <p>&gt;=1</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|

## AREA STRATEGICA 2: INTERNAZIONALIZZAZIONE

| Obiettivi strategici                                                                                                                                                                                                                                                                            | Obiettivi operativi                                                            | Azioni                                                                                                 | Indicatori                                                                          | Valore 2019 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>2.1 Innalzare il livello di internazionalizzazione del sistema delle imprese locali</b><br><br>Indicatore: N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing) nell'anno "n"/N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"<br><br>Target: >=2%<br>Peso 100% | 2.1.1 Potenziamento servizi sportelli internazionalizzazione                   | Volume di iscrizioni alla piattaforma SEI (Sostegno Export Italia)                                     | Numero di imprese iscritte alla piattaforma                                         | >=5         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                | Promuovere le attività dello sportello internazionalizzazione                                          | N° di lanci informativi attraverso il sito, la stampa e il CRM                      | >=5         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2.1.2 Migliorare e rendere più efficaci le strategie di internazionalizzazione | Garantire il rilascio dei certificati di origine entro il giorno successivo a quello di richiesta.     | Percentuale di certificati rilasciati entro giorno successivo alla richiesta        | >= 90%      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                | Intervenire per accrescere e promuovere l'apertura del sistema economico locale verso i mercati esteri | Numero di iniziative di formazione organizzate in materia di internazionalizzazione | >=2         |

### AREA STRATEGICA 3: SVILUPPO LOCALE E MARKETING TERRITORIALE

| Obiettivi strategici                                                                                                                                                                                                                                 | Obiettivi operativi                                                                                                                                       | Azioni                                                                                                                   | Indicatori                                                              | Valore 2019 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>3.1: Promuovere e valorizzare le produzioni, tradizioni e cultura locali</b><br><br>Indicatore: Numero di iniziative per la valorizzazione del patrimonio locale, delle eccellenze enogastronomiche e artigianali<br><br>Target >= 2<br>Peso 100% | 3.1.1<br>Organizzare/promuovere un sistema di eventi legati alle principali vocazioni territoriali con potenzialità attrattiva nazionale e internazionale | Organizzare e gestire iniziative di promozione e valorizzazione delle produzioni locali;                                 | N° di iniziative di promozione realizzate                               | >=2         |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           | Organizzare e gestire il workshop internazionale Buy Lazio                                                               | Curare organizzazione in collaborazione con Unioncamere Lazio           | Sì/no       |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           | Organizzare e gestire partecipazione ad Arti e Mestieri Expò                                                             | N° partecipanti                                                         | >=5         |
| <b>3.2: Favorire lo Sviluppo sistema turistico</b><br><br>Indicatore: N. di iniziative / eventi di promozione, valorizzazione e rilancio turistico e culturale del territorio<br><br>Target >=2<br>Peso 100%                                         | 3.2.1 Contribuire alla promozione turistica del territorio                                                                                                | Sostenere e promuovere con campagne di comunicazione le iniziative turistiche in campo culturale, artistico e religioso. | Realizzare campagne di comunicazione per gli eventi del territorio      | >=10        |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           | Gestire progetto Turismo e cultura – finanziato con incremento del 20% del diritto annuale                               | Numero di partecipanti alle iniziative organizzate                      | >= 30       |
|                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           | Favorire la promozione dello sviluppo turistico e culturale del territorio                                               | Numero di iniziative di promozione dello sviluppo turistico e culturale | >=2         |

| AREA STRATEGICA 4: ECONOMICITA', EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLA GESTIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                 |                                                                                     |                                                                                                                                                                       |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Obiettivi strategici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Obiettivi operativi                                             | Azioni                                                                              | Indicatore                                                                                                                                                            | Valore 2019      |
| <b>4.1: Perseguire la realizzazione di una gestione efficiente, efficace ed all'insegna dell'economicità</b><br><br>Indicatore: Tempo medio di lavorazione delle pratiche R.I.<br>Target = 5gg.<br>Peso 40%<br><br>Indicatore: Realizzazione di iniziative per l'ottimizzazione della gestione economico patrimoniale<br>Realizzazione campagne CRM / interventi e iniziative per il | 4.1.1 Semplificare e rendere più accessibili i servizi camerali | Elevare lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico certificativi | N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sosp.)/N° totale protocolli evasi nell'anno "n"*100 | >= 75%           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 |                                                                                     | N° protocolli del Registro Imprese con almeno una gestione correzione nell'anno "n"/N° totale protocolli Registro Imprese pervenuti nell'anno "n" *100                | <=50%            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 |                                                                                     | Tempo medio di lavorazione pratiche R.I.                                                                                                                              | 5 gg.            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 | Favorire la diffusione del sistema SPID - sistema pubblico di identità digitale     | Gestire la procedura di rilascio delle credenziali SPID                                                                                                               | si               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 | Gestione dell'attività di orientamento e prima accoglienza all'utenza               | Gestione del centralino                                                                                                                                               | Sì/no            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 |                                                                                     | Gestione degli accessi attraverso nuova postazione                                                                                                                    | Sì/no            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 | Riorganizzazione front office Ufficio Anagrafe                                      | Rimodulazione spazi e riorganizzazione postazioni di lavoro                                                                                                           | Entro 31/07/2019 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 | Migliorare la capacità di                                                           | Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"/Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del                                           | >=75%            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                              |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <p>recupero del Diritto Annuale</p> <p>Target <math>\geq 2</math></p> <p>Peso 30%</p> <p>Indicatore: Tempo medio di emissione del mandato di pagamento (dalla data di arrivo all'ente alla data dell'emissione del mandato al netto dei tempi per sub procedimenti esterni) (giorni)</p> <p>Target <math>\leq 25</math></p> <p>Peso 30%</p> |  | riscossione del diritto annuale                                  | valore degli interessi e delle sanzioni                                                                                                                                                                                      |                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  | Nr. di comunicati stampa pubblicati in tema di diritto annuale                                                                                                                                                               | $\geq 10$           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Impegno dell'Ente per il recupero dei crediti da diritto annuale | Incasso derivante dal progetto Si Camera "Recupero diritto annuale attraverso ravvedimento operoso"                                                                                                                          | $\geq 30.000$       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  | Emissione ruolo 2016                                                                                                                                                                                                         | entro il 31/12/2019 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Accrescere l'efficienza nelle procedure di pagamento             | Tempo medio di pagamento delle fatture passive= Sommatoria gg. che intercorrono tra la data ricevimento e la data mandato di pagamento delle fatture passive pagate nell'anno "n"/N° di fatture passive pagate nell'anno "n" | $\leq 30$ gg.       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  | N° fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni/N° di fatture passive pagate nell'anno "n"                                                                                                                           | 100%                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  | Fornire assistenza e consulenza alle imprese per l'utilizzo sistemi di fatturazione elettronica verso P.A. e B to B                                                                                                          | Sì/no               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  | Avvio nuova procedura di gestione diretta della posta in uscita                                                                                                                                                              | Entro il 30/04/2019 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                  | Implementazione nuovo sistema di videosorveglianza e/o adeguamento dell'esistente al nuovo layout                                                                                                                            | Entro il 30/09/2019 |

|                                                                                                           |                                                                         |                                                                        |                                                                                                                 |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                                                                                                           |                                                                         | Efficientamento dei servizi                                            | Adozione nuovo sistema PASSWEB INPS per la verifica delle posizioni contributive del personale                  | Sì/no               |
|                                                                                                           |                                                                         |                                                                        | Utilizzo del NAS per favorire la condivisione dei documenti all'interno dell'ufficio                            | Sì/no               |
|                                                                                                           |                                                                         | Gestire le procedure di riordino degli archivi camerali                | Provvedere allo scarto d'archivio in base a quanto previsto dal "Massimario di selezione e scarto per la CCIAA" | Entro il 31/12/2019 |
|                                                                                                           |                                                                         | Gestire procedura di dismissione a titolo oneroso dei mobili in disuso | Completare le operazioni entro 3 mesi dalla delibera                                                            | Sì/no               |
|                                                                                                           | 4.1.3 Favorire lo sviluppo del capitale umano                           | Promuovere benessere organizzativo e formazione personale              | N° partecipanti ad attività formative nell'anno "n"/personale in servizio anno "n"                              | >=80%               |
|                                                                                                           |                                                                         |                                                                        | Gestire le procedure di riorganizzazione a seguito della riforma del sistema camerale                           | Sì/no               |
| <b>4.2 Comunicazione - Trasparenza<br/>- Tutela del mercato</b><br><br>Indicatore: Garantire una gestione | 4.2.1 Qualità ed efficacia dell'attività di comunicazione istituzionale | Gestire sito internet                                                  | Predisporre report degli aggiornamenti realizzati e visite registrate                                           | nr.6                |
|                                                                                                           |                                                                         |                                                                        | Numero di accessi ai sito                                                                                       | monitoraggio        |
|                                                                                                           |                                                                         | Migliorare la diffusione di informazioni all'utenza                    | Grado di utilizzo del sistema CRM = nr. campagne di promozione realizzate nell'anno                             | >= 100              |
|                                                                                                           |                                                                         |                                                                        | Nr. di seminari/convegni/giornate di studio organizzate                                                         | >=10                |

|                                                                                                                                      |                                                                       |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                      |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <p>dell'Ente conforme alle norme vigenti in materia di trasparenza, privacy e anticorruzione.</p> <p>Target: Si</p> <p>Peso 100%</p> |                                                                       |                                                                                                                           | Numero di comunicati stampa pubblicati nell'anno                                                                                                                     | 100              |
|                                                                                                                                      | 4.2.2 Assicurare la trasparenza e legalità dell'azione amministrativa | Rispetto della normativa in materia di Privacy                                                                            | Garantire l'adeguamento alla normativa vigente in materia                                                                                                            | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       | Garantire rispetto degli adempimenti di pubblicazione degli atti                                                          | Garantire l'aggiornamento di "Pubblicamera"                                                                                                                          | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       | Attuare il piano della trasparenza                                                                                        | Rispetto adempimenti Piano Trasparenza                                                                                                                               | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       |                                                                                                                           | Trasmissione tempestivamente dei documenti, dati e informazioni relativi all'ambito di propria competenza, da pubblicare nella sezione "Amministrazione Trasparente" | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       | Attuare il piano anticorruzione                                                                                           | Rispetto adempimenti Piano anticorruzione                                                                                                                            | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       |                                                                                                                           | Realizzazione di report semestrali sullo stato di attuazione del piano                                                                                               | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       | Garantire rispetto tempi e modalità per la pubblicazione di atti e provvedimenti all'albo on line                         | Regolare pubblicazione atti e provvedimenti                                                                                                                          | Si/no            |
|                                                                                                                                      |                                                                       | Curare adempimenti connessi al potere sostitutivo in caso di inerzia ex art. 2, c. 9 bis della legge 7 agosto 1990 n. 241 | Comunicare i procedimenti per i quali non sono stati rispettati i termini di conclusione                                                                             | entro 30/01/2019 |
|                                                                                                                                      |                                                                       | Gestire Registro Aiuti di Stato                                                                                           | Provvedere all'inserimento dei dati relativi ai contributi erogati                                                                                                   | Si/No            |

|  |                                                     |                                                                                              |                                                                                                                                  |       |
|--|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|  | 4.2.3 Promuovere i servizi di giustizia alternativa | Livello di diffusione della media-conciliazione                                              | N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n"                                                                   | >=120 |
|  |                                                     | Diffondere la conoscenza del servizio mediazione                                             | N° comunicati stampa realizzati                                                                                                  | >=3   |
|  | 4.2.4 Garantire l'attività di vigilanza del mercato | Gestione dell'attività ispettiva svolta in convenzione con la Camera di Commercio di Viterbo | Svolgimento del complesso di attività volte ad accertare e garantire il corretto e regolare svolgimento delle attività ispettive | Sì/no |

Tutti gli obiettivi strategici sopra descritti, riferiti all'anno 2019, possono considerarsi a carattere pluriennale e conseguentemente riferibili anche agli anni 2020 e 2021.

Per ciascun anno, in ogni ambito strategico di azione, si individueranno progetti ed azioni di intervento destinati a cambiare allo scopo di rendere il documento un programma “aperto” e le azioni dell'Ente sempre aderenti al mutare delle esigenze ed all'evolversi del contesto socioeconomico di riferimento. In particolare, visto l'attuale contesto di riforma, anche nel corso del 2019 potranno esserci variazioni in base a quello che sarà il nuovo modello organizzativo per la Camera di commercio di Rieti e l'intero Sistema camerale.