



---

# Il Piano della Performance

## CCIAA di Frosinone

---



Presentazione del Piano e Indice .....	3
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	4
L'amministrazione "in cifre" .....	5
Mandato istituzionale e Missione .....	6
Chi siamo .....	8
Cosa facciamo .....	8
Come operiamo.....	9
Analisi del contesto .....	10
Analisi del contesto esterno .....	10
Analisi del contesto interno .....	13
Albero della performance.....	18
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance.....	20
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	20
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	20
Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	21
Allegati tecnici.....	21

## **Presentazione del Piano e Indice**

*L'evoluzione della pubblica amministrazione, da un modello puramente erogatore di servizi a soggetto capace di interagire con tutti gli Organismi siano essi istituzionali che economici presenti sul territorio, ha fatto sì che l'Ente assumesse impegni concreti in termini di definizione di linee strategiche e programmatiche attraverso la cui attuazione compiere il pieno raggiungimento della propria mission istituzionale.*

*Il programma di azione della Camera di Commercio trae le proprie mosse da alcuni punti fondamentali: da un lato la necessità di assicurare l'efficienza dell'azione amministrativa per garantire all'utente/cliente servizi di qualità, da cui deriva l'obbligo di investire nell'organizzazione interna per la semplificazione, l'ammodernamento e lo snellimento delle procedure, dall'altro la necessità di sostenere ed accrescere la competitività del tessuto economico imprenditoriale con azioni in grado di contrastare il particolare momento congiunturale. Sono state quindi individuate alcune linee strategiche di intervento:*

- Competitività del sistema economico e produttivo locale*
- Promozione della cultura della legalità*
- Efficienza amministrativa e l'orientamento al cliente nella gestione delle risorse pubbliche*
- Rafforzamento del ruolo e dell'immagine istituzionale dell'Ente quale agente dello sviluppo locale*

*Secondo quanto previsto dall'art.10 comma 1 del DLGS 150/2009 il presente Piano della Performance ha lo scopo di assicurare "la qualità, la comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance". La "qualità della rappresentazione della performance" viene garantita attraverso l'esplicitazione del processo e delle modalità con le quali sono stati formulati gli obiettivi di questa Amministrazione e la loro articolazione. La "comprensibilità della rappresentazione della performance" viene garantita dal presente documento attraverso l'esplicitazione del legame tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione. La garanzia di una facile lettura del piano favorisce la comprensione della performance dell'Ente intesa come risposta ai bisogni della collettività. Infine, "l'attendibilità della rappresentazione della performance" viene*

*assicurata dalla verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, temi e soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, risultati attesi).*

*Oltre a rispettare i requisiti previsti dal DLGS 150/2009, il Piano della Performance diviene un mezzo utile all'ottenimento di importanti vantaggi a livello organizzativo e gestionale consentendo di individuare ed incorporare le attese degli stakeholder, favorire una effettiva rendicontazione e trasparenza, facilitando i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, e migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.*

## **Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**

*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, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico-amministrativo. In questo 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.*

*In sede di prima adozione, per l'esercizio 2011, il processo è stato realizzato partendo dai documenti di programmazione (RPP, preventivo economico e budget direzionale) in corso di approvazione e mutuando dagli stessi, con le opportune integrazioni, il Piano della Performance.*

SEDI DELLA CCIAA E DELLE SUE AZIENDE SPECIALI

CCIAA	Città ed indirizzo	Sito internet	Recapiti telefonici
FROSINONE	Frosinone Viale Roma, snc	www.fr.camcom.it	Tel. 0775/2751 Fax.0775/270442
FROSINONE	Cassino Via Guglielmo Marconi, 10	www.fr.camcom.it	Tel. 0776/312216
FROSINONE	Sora Piazza San Lorenzo	www.fr.camcom.it	Tel. 0776/824656
Innova Azienda Speciale Servizi e Formazione – Sede Amministrativa	Frosinone Viale Roma,9	www.innova.fr.it	Tel. 0775/824193 Fax.0775/823583
Innova Azienda Speciale Servizi e Formazione – Centro di Formazione Professionale	Frosinone Via Marittima, 461	www.innova.fr.it	Tel. 0775/201531 Fax.0775/201531
Aspin – Azienda speciale internazionalizzazione	Frosinone Viale Roma, 9	www.aspin.fr.it	Tel. 0775.824193

**L'amministrazione "in cifre"**

Personale complessivamente impiegato dalla CCIAA	n. 55 unità (compresi n. 1 Dirigenti)  n. 13 unità lavoro interinale
Personale impiegato dall' Azienda Speciale della CCIAA - ASPIN	n. 3 unità a tempo indeterminato  n. 4 unità contratto a progetto
Personale impiegato dall' Azienda Speciale della CCIAA - INNOVA	n. 5 unità contratto tempo indeterminato di cui 1 unità part time orizzontale  n. 2 unità contratto a tempo determinato part time orizzontale

**MPRESE ISCRITTE E TASSO DI CRESCITA \*\***

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Stock al 31.12	Tasso di crescita
2008	3384	2.750 (*)	+634	45.864	+ 1,37 (*)
2009	2.988	3.367	- 379	45.490	- 0,82

(\*) al netto delle cancellazioni d'ufficio

(\*\*) al momento dell'adozione del Piano della Performance 2011-2013 non ancora disponibili dati anno 2010

## **Mandato istituzionale e Missione**

*Le camere di commercio svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle regioni, nonché i compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, uniformando la loro azione al principio di sussidiarietà.*

*Nella definizione della vision i concetti chiave della cultura camerale, e cioè sviluppo, territorio, imprese, crescita, equilibrio, innovazione, servizio, mercato si intrecciano con l'espressione di altri imprescindibili valori immateriali, quali l'eticità e il rigore morale, la tutela e la crescita del patrimonio di saperi.*

*La Camera di Commercio di Frosinone vuole favorire la crescita dell'imprenditorialità attraverso il rafforzamento, l'innovazione e l'internazionalizzazione delle imprese e del sistema economico locale, sviluppando le capacità di lettura ed interpretazione delle esigenze del territorio e sostenere con particolare impegno l'interesse del sistema delle imprese locali a livello istituzionale.*

*L'azione della Camera di Commercio di Frosinone poggia sulla capacità di ottimizzare l'utilizzo delle risorse per la realizzazione di progetti, operare con efficacia ed efficienza, moltiplicare le risorse immesse nel sistema economico locale e soprattutto indirizzare la definizione e l'attuazione delle politiche di sviluppo locale raggiungendo obiettivi significativi e sfidanti.*

*La Camera di Commercio, intende soddisfare queste molteplici esigenze e aspirazioni: vuole rappresentare un impegno fondamentale, una modalità di azione politica efficace e nello stesso tempo esprimere un'attenzione particolare al territorio con una visione avveniristica guidata da un approccio realistico.*

*Il suo Programma costituisce la maturazione di un percorso di rilettura delle linee di indirizzo del passato, con tracce che si armonizzano in una naturale continuità ed evoluzione, raccogliendo gli input segnalati dal territorio per l'elaborazione di politiche che sappiano fare emergere le potenzialità del sistema della provincia di Frosinone, al fine di esaltarne i punti di forza e le eccellenze. La Camera di Commercio non è dunque un semplice soggetto burocratico che eroga servizi previsti dalla norma, ma è una Istituzione che si qualifica per il proprio ruolo di motore di*

*crescita.*

*La sua mission è quella di contribuire alla modernizzazione del sistema istituzionale e alla competitività delle imprese a diversi livelli, per consolidare e sviluppare il proprio ruolo nell'ordinamento, nelle politiche di sviluppo delle economie locali, e nei processi di riqualificazione dell'Amministrazione Pubblica.*

*Il criterio privilegiato con cui la Camera intende operare per migliorare il quadro complessivo dei servizi alle imprese continuerà a essere la sussidiarietà, intesa come costante ricerca dell'integrazione con il mondo associativo, criterio che è ormai diventato riferimento permanente della sua azione di sviluppo nel territorio.*

*L'Ente camerale intende proporsi come Istituzione moderna in continuo confronto con l'ambiente esterno.*

*Per tradurre questa aspirazione di fondo in comportamenti e modalità di azione coerenti, è necessario muoversi contemporaneamente in almeno due direzioni, sul fronte esterno e su quello interno.*

*Sul fronte esterno, appare indispensabile, partendo da una visione sistemica del contesto, dei suoi punti di forza e debolezza, delle sue prospettive future nei confronti di altre aree territoriali nazionali ed internazionali, elaborare una vera e propria strategia di alleanze ai vari livelli.*

*Sul piano interno, mettersi costantemente in discussione significa anche migliorare i processi interni, e saper costantemente orientare le attività nella direzione indicata dall'utenza.*

*Se questo è l'obiettivo ultimo, occorre in primo luogo puntare alla massima trasparenza, in modo da rendere l'operato della Camera immediatamente conoscibile da chiunque, portando avanti l'impegno di rendicontazione delle attività.*

*D'altra parte, in un'ottica di continuo miglioramento del servizio e di dialogo aperto con i cittadini, è sempre più necessario che l'Ente si metta nelle condizioni di conoscere il punto di vista degli utenti. Ciò porterà ad estendere l'indagine di customer satisfaction per rilevare il grado di soddisfazione dei diversi servizi erogati.*

*Presupposto fondamentale è che la struttura organizzativa sia adeguatamente attrezzata e che sia in grado non solo di assorbire il cambiamento continuo, ma anche di anticiparlo.*

*L'obiettivo ambizioso che l'Ente camerale si pone è quello di costruire attorno ai settori più rilevanti dell'economia provinciale, un modello virtuoso di crescita, i cui benefici possano essere condivisi dall'intero territorio, con un conseguente aumento del benessere economico diffuso.*

*La Camera di Commercio vuole proporsi nella veste di soggetto di stimolo e di aggregazione al fine di affrontare, congiuntamente a tutti gli attori provinciali e non solo, lo sviluppo dei temi che condizionano la crescita del benessere collettivo.*

*In tal modo, il soggetto pubblico potrà essere considerato come reale agente di sviluppo locale, in prima linea nella programmazione e nella pianificazione della crescita di un territorio.*

## **Chi siamo**

*La Camera di Commercio di Frosinone è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, coincidente con la provincia, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale. Fondata nel 1927, nel corso della sua storia, la Camera ha ampliato il suo campo di azione nell'ambito dei servizi a supporto delle imprese e oggi è l'interfaccia tra l'economia reale del Paese e la Pubblica Amministrazione.*

## **Cosa facciamo**

*Oggi, la Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle circa 46.000 imprese (oltre 56.000 localizzazioni) che in provincia di Frosinone producono, trasportano o scambiano beni e servizi delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio del frusinate.*

*La Camera di Commercio di Frosinone svolge, in sintesi, tre tipi di attività:*

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

*Il miglioramento del livello di efficienza dei servizi da rendere all'utenza, il rispetto della normativa in costante evoluzione, una sempre più estesa applicazione della telematizzazione, rappresentano gli obiettivi strategici che l'Ente intende perseguire.*

- **attività di promozione e informazione economica:** sostegno alla competitività delle imprese, consolidamento e sviluppo della struttura del sistema economico locale (promozione dello sviluppo economico del territorio e monitoraggio), studio e analisi dei dati sull'economia locale.

*Gli ambiti strategici di intervento riguarderanno: a. l'implementazione di attività di **assistenza creditizia** alle imprese, con l'aspettativa di incrementare il numero di beneficiari ed un*



miglioramento sensibile delle condizioni di accesso al credito; b. **l'internazionalizzazione**, con l'obiettivo di consolidare le relazioni esistenti con i Paesi del Mediterraneo, accedere a mercati esteri con alto potenziale economico, intensificare l'attività di intermediazione a livello nazionale e comunitario; c. **la formazione**, con l'obiettivo di collaborare attivamente con le imprese mediante interventi di formazione continua e di alta formazione, per una maggiore qualificazione del personale, in partnership con l'Università di Cassino anche attraverso la realizzazione di Master; d. la promozione della **cultura d'impresa**, con l'obiettivo di volere garantire una maggiore conoscenza delle iniziative camerali, supportare lo sviluppo dell'imprenditoria femminile e di nuove imprese in genere; e. **l'innovazione**, con l'obiettivo di stimolare le PMI come leve di competitività; f. le iniziative per l'attuazione di **distretti/sistemi** produttivi locali; g. la valorizzazione e promozione **turistica** del territorio; h. la politica **agroalimentare**; i. le peculiarità produttive **artigianali**; l. la **raccolta e la diffusione di informazioni**, con l'obiettivo di destinarle agli stakeholder.

- **attività di regolazione del mercato**: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini, garantire la funzionalità del servizio di rilevazione dei prezzi sul mercato. Promuovere gli strumenti di regolazione del mercato rappresenta il principale obiettivo strategico nell'ambito di detta attività. L'Ente punta a garantire la massima funzionalità dei servizi di arbitrato e conciliazione e a consentire un risparmio in termini sia economici che di tempo a favore delle imprese. Metrologia legale per la tutela del consumatore e delle imprese attraverso l'attività di controllo sui prodotti, con l'obiettivo di aumentare i controlli dei prodotti per contribuire alla riduzione della illegalità.

## Come operiamo

La Camera di Commercio di Frosinone è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente più 9 membri, eletta dal Consiglio, formato da 27 consiglieri espressi delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia, dalle organizzazioni sindacali e dai consumatori.

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale. Essa si articola in 2 aree dirigenziali (amministrativa-promozionale e anagrafica-certificativa), la cui responsabilità è attualmente assunta ad interim dal Segretario Generale medesimo.

Il sistema allargato della Camera di Commercio prevede la presenza di 2 Aziende Speciali che operano nei settori dell'internazionalizzazione (Aspin) e della formazione (Innova).

L'attività della Camera di commercio di Frosinone attraverso l'azione dell'Azienda Speciale Aspin è finalizzata alla diffusione di una cultura economica che permetta, sia al sistema delle

*imprese che a quello camerale frusinate, di consolidare ed accrescere la propria presenza e competitività sui mercati internazionali.*

*L'attività della Camera di commercio di Frosinone attraverso l'azione dell'Azienda Speciale Innova si pone come obiettivo fondamentale quello di collaborare attivamente con le imprese del territorio mediante la formazione per migliorare la professionalità e la qualificazione delle risorse umane.*

## **Analisi del contesto**

### **Analisi del contesto esterno**

*Gli scenari economici della provincia di Frosinone, non possono essere compresi a fondo senza inquadrarli in ciò che sta succedendo a livello di ciclo economico mondiale.*

*Dalla metà del 2008 ad oggi, l'economia mondiale attraversa un ciclo recessivo di grande intensità, per gli economisti il più grave dal crack borsistico del 1930 ai nostri giorni. L'esplosione di una bolla sul mercato immobiliare statunitense, a metà del 2007, ha generato una contrazione globale, di lunga durata, sui mercati finanziari, che si è poi ripercossa pesantemente sulle economie reali di tutto il mondo.*

*L'andamento dei mercati finanziari, secondo molti economisti, anticipa, di circa sei mesi, l'andamento dell'economia reale: questa tesi è confermata in pieno dall'evoluzione dell'attuale recessione; dopo circa un semestre dallo scoppio della crisi sub-prime, gli indicatori dell'andamento della congiuntura economica (il prodotto interno lordo, gli indicatori del clima di fiducia delle imprese e dei consumatori, il PMI del settore manifatturiero e dei servizi) hanno subito variazioni sempre più consistenti al ribasso.*

*Come per ogni crisi del passato, anche l'attuale ha provocato dei costi sociali elevatissimi: secondo l'ILO (International Labour Organization), fra Febbraio 2008 e Febbraio 2010 i disoccupati, nell'insieme dei Paesi sviluppati, sono cresciuti globalmente del 48,8%.*

*Il tasso di disoccupazione nel nostro Paese, dopo più di cinque anni di costante declino (anche se mascherato da fenomeni statistici, quali la regolarizzazione di lavoratori immigrati, e dall'espansione dell'area del precariato), è passato dal minimo raggiunto nel secondo trimestre 2007 (5,6%) ad una punta dell'8,6% a Dicembre 2009, ma il tasso di disoccupazione allargato (che include anche i lavoratori scoraggiati, ufficialmente non inclusi fra le forze di lavoro) tocca una punta del 12%. Parallelamente, il tasso di occupazione scende dal 59,2% della metà del 2008 al 57,1% di fine 2009, interrompendo una sia pur lenta ed insufficiente convergenza verso i parametri di Lisbona, verificatasi negli anni precedenti.*

*Nei primi mesi del 2010, anche nel nostro Paese sono emersi alcuni segnali di ripresa, alimentati dal progressivo miglioramento della congiuntura internazionale. Il processo di ripresa sarà lento e discontinuo, anche per la pesante eredità che la recessione lascia in termini di perdite di prodotto e di potenziale produttivo. La debolezza della domanda interna è il riflesso diretto del degrado del mercato del lavoro, e di prospettive occupazionali ancora molto pessimistiche. Il mercato del lavoro, infatti, manifesta una risposta ritardata rispetto agli andamenti del ciclo economico e la timida ripresa produttiva in atto non è sufficiente a riassorbire l'ampio bacino di disoccupazione che si è venuto a creare negli ultimi mesi. Nei primi tre mesi del 2010 il tasso di occupazione nazionale è sceso ulteriormente, attestandosi, a Marzo, al 56,7%, mentre quello di disoccupazione è cresciuto di ulteriori 3 decimi di punto, attestandosi all'8,8%, il valore più alto dal Marzo del 2003.*

*Gli investimenti, complice l'ingente fenomeno di "credit crunch" verificatosi sui mercati del credito, sono stati ovunque la componente del PIL maggiormente colpita dalla crisi. In Italia, come negli altri sistemi ad elevata specializzazione manifatturiera, la caduta ha coinvolto soprattutto i macchinari e le attrezzature (-18,4% fra 2008 e 2009), mentre molto più contenuta è stata la flessione degli investimenti in costruzioni (-7,9%), con un mercato immobiliare domestico che ha risentito solo in parte dell'esplosione della bolla dei sub prime. Il calo degli investimenti in macchinari ed attrezzature interrompe un processo di ristrutturazione del nostro tessuto produttivo, mirato a recuperare il gap di produttività ed innovazione rispetto alle altre grandi economie, e rallenta l'adozione di quel paradigma competitivo, basato su innovazione, qualità e attenzione al cliente, che è oramai divenuto fondamentale per la stessa sopravvivenza del nostro sistema economico. L'attuale fase economica è, dunque, peculiare e delicata. Se da un lato, la recessione sta allentando la pressione sul sistema economico nazionale, regionale e locale, dall'altro la ripresa è debole e discontinua. Inoltre, le questioni che la crisi ha fatto emergere risultano di difficile soluzione. Tra queste si segnalano il mercato del lavoro e il credito, che, soprattutto nei primi tre trimestri del 2009, hanno creato forti ripercussioni sul tessuto produttivo provinciale, sommandosi all'inesorabile calo della domanda interna ed al rallentamento temporaneo della domanda estera.*

*Nella prospettiva delle imprese si è manifestata – gravando ulteriormente sulla situazione già messa a dura prova dall'esigua offerta di liquidità sul mercato del credito – una riduzione della propensione al consumo, in particolare delle famiglie, in ragione anche all'andamento del mercato del lavoro ed all'erosione del potere d'acquisto sperimentata nel corso degli anni duemila. La situazione delle famiglie, inoltre, è caratterizzata da un impoverimento patrimoniale netto, attribuibile all'indebitamento, in specie di quello al consumo, spinto dal trattamento meno rigido, in termini di tassi, che le banche hanno dispensato al "ramo famiglie". Tornando al sistema delle imprese si rileva che, pur avendo accusato le difficoltà maggiori, non sono state le sole imprese manifatturiere ad entrare in difficoltà, bensì buona parte delle imprese appartenenti alle filiere a*

monte e a valle di queste ultime. Come emerso dai risultati dell'Osservatorio Economico, alle peculiarità di ogni sistema produttivo, corrispondono determinate dinamiche di formazione della ricchezza. A tal proposito, la provincia di Frosinone si contraddistingue per i seguenti fattori:

- un contesto socio economico provinciale medio grande, autonomo nella capacità di costruzione della ricchezza, che mostra una crescita di medio periodo superiore a quella nazionale;
- un sistema produttivo che, nonostante la crisi di alcune localizzazioni industriali e la congiuntura in flessione, risulta sostanzialmente robusto, proprio per le dimensioni della domanda e dell'offerta; un modello di sviluppo produttivo contraddistinto dalla compresenza di piccole imprese tradizionali e isolate, di grandi imprese multinazionali che trainano indotti di rilievo e cluster di imprese contestualizzate, ovvero di distretti industriali di lunga tradizione;
- una rilevante presenza di piccole imprese, con difficoltà di accesso al credito, a causa delle garanzie che possono offrire, e posizionate alla fine del ciclo delle committenze (e dei relativi pagamenti) delle filiere a cui appartengono. Tuttavia, prosegue il percorso verso strutture giuridiche e patrimoniali più complesse, quali le società di capitali, in grado di corroborare il potenziale di competitività della provincia;
- un tessuto manifatturiero con propensione all'export in progressiva crescita, sebbene mitigata dal periodo di recessione mondiale;
- una elevata l'incidenza di imprese di commercio all'ingrosso e al dettaglio (31%) ed una presenza di terziario avanzato in crescita;
- un settore turistico con potenzialità di sviluppo ancora da cogliere;
- una dinamica demografica che ha visto crescere la presenza degli anziani (indice di vecchiaia Frosinone 150,9%; Italia 143,4%) con effetti nel lungo periodo sul dinamismo produttivo.

una dotazione infrastrutturale caratterizzata da squilibri, edulcorati dalla posizione logistica strategica della provincia che resta area di passaggio del centro-sud.

Non si possono ignorare situazioni di crisi, legate sia alla recessione, sia più propriamente a problematiche strutturali piuttosto complesse; tali problematiche impongono la soluzione di alcuni nodi abbastanza intricati legati alla situazione del credito ed al difficile rapporto banca-impresa che da sempre contraddistingue il tessuto locale, unitamente alla necessità di avviare specifiche politiche finalizzate al rilancio di alcuni settori che in futuro potrebbero rivelarsi strategici, come il turismo.

In riferimento al credito vanno sollevati i problemi relativi all'irrigidimento dei rapporti banca - impresa. Infatti, nell'ambito di una contrazione della domanda interna ed esterna, il deterioramento del rapporto con le banche assume l'aspetto di istruttorie più severe. In particolare, le imprese

*hanno avvertito una maggiore rigidità in sede di richiesta di garanzie reali a fronte della domanda di affidamento. E' una conseguenza tipica di una minore propensione al rischio da parte degli istituti di credito, soprattutto perché il peggioramento dei bilanci di molte imprese richiedenti rende oggettivamente più rischioso il credito. La provincia di Frosinone, sebbene in leggero miglioramento rispetto agli ultimi anni, conserva la peculiarità di avere un altissimo livello di sofferenze, cosa che rende deteriore, se possibile, il rapporto banca-impresa.*

*Ragionando, infine, sui fattori territoriali di crescita e nel contesto di una necessaria evoluzione del modello di sviluppo, sembra opportuno puntare al miglioramento della capacità competitiva del territorio, rilanciando le sue vocazioni (si pensi alla potenziale ricchezza apportabile dalla cultura enogastronomica ed alle sue interazioni con il turismo religioso e culturale) e predisponendo un sistema di infrastrutture economiche e sociali maggiormente finalizzato ad inserire il sistema territoriale nel contesto internazionale ed alla riduzione delle diseconomie esterne alle imprese.*

*Oltre ad alimentare la capacità competitiva strutturale, la spesa in infrastrutture potrebbe costituire un valido supporto per le imprese locali anche in un momento come questo, caratterizzato da minore liquidità e irrigidimento del credito. In particolare, la provincia appare carente nella dotazione di quasi tutte le categorie infrastrutturali, tranne per la rete stradale ed autostradale.*

*Ancor più importanti, in uno scenario globale di economia basata sull'informazione e la conoscenza, è il recupero di un gap molto rilevante rispetto alle infrastrutture immateriali, con carenza di collegamenti telematici diffusi ed efficienti. Inoltre, la capacità di disporre di infrastrutture della società dell'informazione efficienti è rilevante anche in ambito turistico, nella misura in cui le prenotazioni dei viaggi vengono sempre più frequentemente effettuate on line.*

*Il potenziamento di tale voce infrastrutturale, dunque, è una priorità per Frosinone, anche per valorizzare un settore turistico che ha diversi margini di sviluppo.*

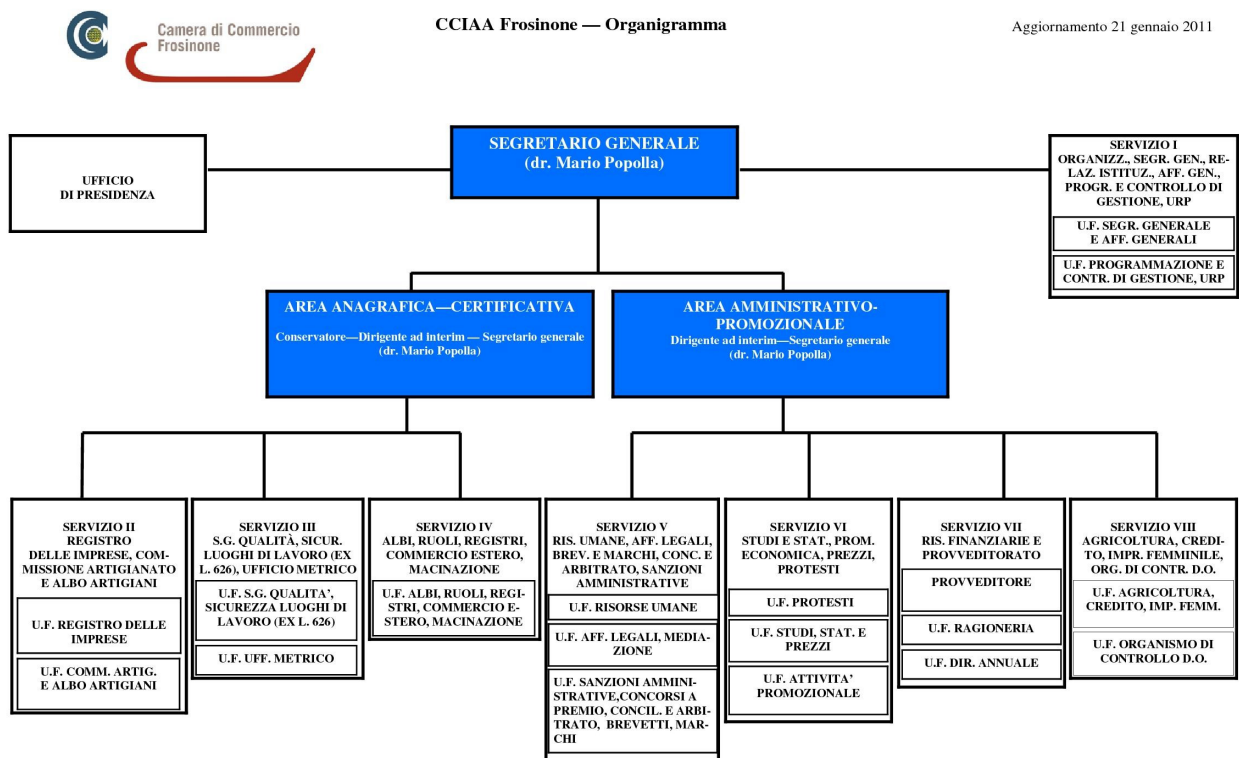
*Sempre in tema di infrastrutture, prioritarie, per altri versi, sono le infrastrutture sociali, che incidono in misura diretta e notevole sulla qualità della vita (e la qualità della vita ha poi risvolti economici importanti, perché attrae turisti, ma anche imprese e professionisti di qualità esteri, a tutto beneficio delle prospettive di sviluppo della provincia). Anche da questo punto di vista, infatti, Frosinone non è posizionata favorevolmente, soprattutto con riferimento alle strutture culturali e ricreative, nonché a quelle sanitarie.*

## Analisi del contesto interno

### a) La struttura organizzativa della Camera

Il D.P.R. n.254/05 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio", prevede all'interno delle funzioni istituzionali la creazione di centri di responsabilità cui attribuire specificamente la gestione delle risorse finanziarie previste in bilancio, impone la razionalizzazione della struttura interna dell'Ente e l'assegnazione delle risorse medesime in capo ai diversi Dirigenti.

La struttura organizzativa della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Frosinone, in virtù di quanto suddetto ed in relazione alle esigenze poste in essere dalla dimensione e dalla complessità delle attività svolte, è articolata in Aree, Servizi ed Unità Funzionali come risulta dal seguente organigramma :



*Attualmente le due Aree dirigenziali fanno capo ad un unico Dirigente (ad interim) e si articolano in Servizi che al loro interno prevedono le Unità funzionali.*

**b) Le risorse umane**

*Con la deliberazione di verifica del fabbisogno di personale n. 128 del 22 dicembre 2008, la Giunta camerale ha confermato in n.71 unità la dotazione organica dell'Ente.*

*A fronte di tale dotazione organica complessiva, alla data odierna prestano effettivamente servizio n. 55 dipendenti, compreso 1 Dirigente di ruolo camerale, con incarico di Segretario Generale (4 unità meno rispetto all'anno precedente).*

*Delle suddette unità in servizio, 2, appartenenti alla categoria C si trovano in posizione di aspettativa sindacale retribuita a tempo indeterminato ed 1, di categoria B3, in part-time di tipo misto.*

*Numero tre dipendenti – tra i quali il dirigente - hanno raggiunto i limiti anagrafico-contributivi massimi e si trovano, su loro richiesta, in regime di prosecuzione volontaria del servizio, mentre altri 2 hanno presentato la domanda di pensione, maturando i requisiti dal 1/7/2011.*

*Si stanno ultimando le procedure di assunzione dall'esterno di n. 3 unità di categoria B3, per le quali è in corso l'emanazione del relativo bando di concorso pubblico.*

*Con deliberazione di Giunta n. 128 del 22 dicembre 2008, è stato dato mandato al Segretario Generale di avviare le procedure di assunzione di altre unità (2 dall'esterno e 1 per progressione verticale interna), autorizzate con apposito decreto ministeriale; attualmente è in corso la fase di concertazione sindacale.*

*Sulla base, infine, della legge 24/12/2007 n. 244, art. 3, comma 116, l'Ente è autorizzato ad assumere personale – non limitato in base al numero – per una spesa annuale massima lorda di € 27.876,99, in attesa che venga ultimata la procedura di deroga al blocco delle assunzioni, sulla base di un apposito decreto.*

*La Camera di Commercio, attraverso la stipula di diversi contratti di fornitura di lavoro temporaneo utilizza attualmente un totale di n. 13 lavoratori interinali.*

c) Le risorse finanziarie

	VALORI DI CONSUNTIVO					PROIEZIONI FUTURE			
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Proventi correnti</b>									
Diritto annuale	6.746.023	7.256.967	6.767.218	8.157.554	7.928.567	7.855.000	7.850.000	7.870.000	7.870.000
Diritti di segreteria	1.611.586	1.904.621	1.866.634	1.911.149	1.851.389	1.878.500	1.838.000	1.850.000	1.850.000
Altri Proventi	367.266	459.861	475.534	411.033	573.238	616.687	362.000	400.000	450.000
<b>Oneri correnti</b>									
Personale	2.505.889	3.121.993	3.111.672	3.141.558	3.246.461	3.319.146	3.292.000	3.280.000	3.290.000
Funzionamento	2.015.959	2.793.661	2.812.689	2.599.336	2.453.913	2.475.610	2.450.000	2.450.000	2.450.000
Interventi Economici	1.703.868	2.065.572	1.850.246	2.307.833	2.052.137	2.258.826	1.750.000	2.000.000	2.000.000
Ammortam. ed accantonamenti	707.296	589.420	612.439	4.403.590	2.433.873	2.415.000	2.605.000	2.600.000	2.600.000
di cui accantonamento al fondo sval.ne crediti	337.000	363.000	340.000	4.403.590	2.236.900	2.200.000	2.225.000	2.200.000	2.200.000
<b>RISULTATO ECONOMICO</b>	<b>1.815.462</b>	<b>1.148.527</b>	<b>1.353.660</b>	<b>- 1.580.709</b>	<b>203.888</b>	<b>26.099</b>	-	-	-
<b>INVESTIMENTI</b>									
Immobilizzazioni	122.401	67.429	173.993	228.959	473.787	3.187.000	1.670.000	200.000	100.000
Partecipazioni e Conferimenti	5.000	316.795	844.672	5.000	5.000	26.344	10.000	10.000	10.000

*In tale tabella viene fornito un quadro delle risorse finanziarie della Camera, predisposto in termini di competenza economica, relativamente all'ultimo quinquennio, e viene anche effettuata una previsione per il triennio 2011-2013*

*Nel 2011 l'ammontare totale dei proventi che si prevede di realizzare, sulla base di prime elaborazioni, è di circa Euro 10.050.000, di cui circa Euro 7.850.000 derivanti da diritto annuale.*

*I proventi da diritto annuale comprendono, ai sensi del documento dei principi contabili emanati con circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n.3622/C del 05.02.2009, oltre al diritto annuale di competenza 2011 le sanzioni e gli interessi di mora.*

*Nell'anno 2010, rispetto al 2009, gli incassi da diritto annuale hanno subito una flessione di circa il 4% attribuibile all'andamento negativo dei fatturati delle imprese.*

*Nell'anno 2011 si prevede che i proventi da diritto annuale siano in linea con quelli del 2010. Mentre nel 2012 e nel 2013, in conseguenza di una ripresa dell'economia, si attende un aumento degli incassi da diritto annuale attribuibile ad un andamento positivo dei fatturati delle imprese.*

*L'attuale crisi economica ha avuto riflessi anche nel tasso di riscossione estremamente basso, circa l'11%, del ruolo emesso a dicembre 2008 con riferimento alla annualità 2006.*



*Ne consegue che a fronte di un credito derivante da diritto annuale, sanzione e interessi, stimato per l'anno 2011, per un importo pari a Euro 2.590.000, è presumibile prevedere un accantonamento al fondo svalutazione crediti pari a Euro 2.225.000, utilizzando le stesse percentuali medie di svalutazione usate per consuntivo 2009.*

*Dal lato delle spese si può presumere che i costi di funzionamento dell'Ente (oneri vari di funzionamento, spese per gli organi istituzionali, quote associative) assorbiranno il 24% dei proventi correnti complessivamente realizzati dall'Ente nel corso dell'anno 2011 risultando leggermente inferiori a quelli degli anni precedenti. Si prevede un consolidamento di tale andamento anche per il triennio 2011-2013.*

*I costi del personale, nell'anno 2010, (retribuzioni, oneri sociali, accantonamento T.F.R.) incidono per il 33% sulle entrate correnti e il loro leggero aumento è riconducibile all'applicazione del rinnovo contrattuale.*

*Gli ammortamenti e accantonamenti assorbono il 26% dei proventi correnti. Nel triennio 2011-2013, rispetto all'anno 2010, è maggiore del 55% il valore degli ammortamenti per le immobilizzazioni materiali. Infatti, in vista dell'ultimazione di lavori di ristrutturazione della sede camerale di via De Gasperi, l'Ente Camerale dovrà ammortizzare con una percentuale del 3% l'importo dei lavori di ristrutturazione nonché riprendere l'ammortamento del valore storico dell'immobile.*

*Pertanto, nell'ipotesi di un bilancio in pareggio, le risorse che potranno essere complessivamente destinate al finanziamento degli interventi programmatici del 2011 (margine operativo) ammontano a circa Euro 1.750.000 e nel biennio 2012-2013 ammonteranno sui due milioni di euro.*

*Inoltre, va opportunamente evidenziato per il piano degli investimenti che nel 2011 l'Ente Camerale dovrà completare il pagamento dei costi della ristrutturazione dell'immobile di via De Gasperi. Mentre nel biennio successivo non si prevedono investimenti rilevanti sul piano delle immobilizzazioni.*

## **Albero della performance**

*Il mandato istituzionale e la missione che questa Amministrazione si è data, hanno posto le basi sulle quali sono state tracciate le linee strategiche di intervento che descriveremo in questa sezione. Il processo che è stato seguito per declinare la missione nelle aree strategiche è partito dall'analisi partecipata del contesto interno ed esterno, tenuto conto delle indicazioni fornite dagli stakeholder in sede di programmazione. Tale analisi ha portato in evidenza alcune necessità proprie del tessuto produttivo della Provincia di Frosinone, bisogni a cui la Camera di Commercio ha deciso di rispondere attivamente investendo nelle aree strategiche come definite nel seguente schema.*

### **LINEE STRATEGICHE DI MANDATO**

#### **AREE STRATEGICHE**

#### **A COMPETITIVITA' DEL SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO LOCALE**

**A.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE**

**A.2 SOSTEGNO AL CREDITO E SVILUPPO IMPRENDITORIALE**

**A.3 FORMAZIONE**

**A.4 TURISMO E VALORIZZAZIONE DELLE PRODUZIONI LOCALI**

**A.5 INNOVAZIONE**

#### **B PROMOZIONE DELLA CULTURA DELLA LEGALITA'**

**B.1 TUTELA DEL CONSUMATORE**

**B.2 REGOLAZIONE DEL MERCATO**

#### **C EFFICIENZA AMMINISTRATIVA E L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE PUBBLICHE**

**C.1 SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE**

**C.2 SERVIZI DI SUPPORTO**

**C.3 TRASPARENZA ED ECONOMICITA' DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

**C.4 GESTIONE RISORSE UMANE, ECONOMICHE FINANZIARIE E PATRIMONIALI**

#### **D RAFFORZAMENTO DEL RUOLO E DELL'IMMAGINE ISTITUZIONALE DELL'ENTE QUALE AGENTE DELLO SVILUPPO LOCALE**

**D.1 COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE**

**D.2 PALAZZO DELL' ECONOMIA**

*Le singole aree strategiche racchiudono a loro volta obiettivi strategici, che per mezzo di piani e programmi pluriennali, vengono tradotti in obiettivi operativi da realizzarsi per mezzo di un piano di azioni, come riportato nelle Schede allegare di Programmazione strategica, con orizzonte triennale, ed operativa, con orizzonte annuale.*

## **Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della Performance**

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

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

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

*Nel processo sono stati coinvolti la Direzione camerale e i responsabili di ciascuna area organizzativa e delle Aziende speciali Innova e Aspin.*

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

*Come indicato al precedente paragrafo, l'analisi dei documenti di programmazione previsti dal D.P.R. 254/05 ha costituito parte integrante del processo di realizzazione del presente Piano. In particolare, essa è servita da riferimento per la individuazione delle aree strategiche di intervento della Camera di Commercio, che sono dettagliate nel documento di Programmazione Pluriennale della Camera di Commercio di Frosinone. Tale documento, a sua volta, costituisce la base su cui i documenti di dettaglio di programmazione economico-finanziaria sono costituiti.*

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

### ***Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance***

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

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

*Per conseguire questo obiettivo, la Camera di Commercio di Frosinone nel corso del 2011 è impegnata ad:*

- *Armonizzare il sistema di Valutazione dei Dirigenti ai requisiti del Dlgs 150/09;*
- *Armonizzare il sistema di Valutazione del Personale ai requisiti del Dlgs 150/09;*
- *Armonizzare il sistema ed il processo di Pianificazione e Programmazione economico-finanziario dell'Ente ai requisiti del Dlgs 150/09.*

*Attraverso questo percorso, la Camera di Commercio di Frosinone si propone di ricostituire la integrazione tra i diversi sistemi gestionali con il Dlgs 150/09, in modo da migliorare i processi di produzione dei relativi documenti di reporting.*

### **Allegati tecnici**

- Schede di programmazione strategica e operativa.