

Allegato A alla deliberazione n. 6
del 29.01.2016



PIANO DELLA PERFORMANCE

TRIENNIO 2016-2018

della Camera di Commercio di Pordenone e di ConCentro

Rev. 0 del 29.01.2016
Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 6 del 29.01.2016

Presentazione e indice

Con il presente Piano della Performance la Camera di Commercio di Pordenone e la sua azienda speciale ConCentro intendono perseguire il miglioramento continuo e sistematico della gestione e dell'erogazione dei servizi di propria competenza a favore dei clienti, al fine di:

- dare piena e completa soddisfazione alle ragionevoli esigenze dei clienti esterni e interni;
- garantire un servizio di qualità che risponda a criteri di economicità, efficienza ed efficacia;
- migliorare il rapporto con i propri clienti attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche, in modo da facilitare l'accesso ai servizi erogati, ridurre i tempi di attesa e gli spostamenti;
- supportare e promuovere gli interessi generali delle imprese, al fine di valorizzare il territorio di competenza, di sostenere l'internazionalizzazione, di promuovere la formazione, l'innovazione tecnologica e la regolazione del mercato;
- sostenere in via diretta, tramite specifici contributi e agevolazioni, le imprese in considerazione dell'attuale contingenza economica e finanziaria che sta interessando il sistema imprenditoriale.

Per conseguire dette finalità la Camera di Commercio e l'azienda ConCentro si impegnano a:

- perseguire la soddisfazione del cliente attraverso gli opportuni adeguamenti organizzativi;
- misurare, in tutte le attività svolte, il livello di efficienza, efficacia e qualità al fine di individuare i cambiamenti e/o gli adattamenti necessari a soddisfare le aspettative e di verificare l'efficacia delle azioni di miglioramento attuate;
- impegnare tutta l'organizzazione, a partire dalla direzione, per migliorare i risultati della gestione attraverso la riduzione degli errori, dei costi dell'inefficienza e degli sprechi;
- promuovere e sviluppare il coinvolgimento, le capacità e le professionalità di tutto il personale.

La Camera di Commercio di Pordenone e l'azienda ConCentro intendono perseguire gli obiettivi e le finalità sopra richiamate in un contesto organizzativo, normativo, economico e finanziario particolarmente difficile, dal momento che l'ente si troverà a dover gestire le proprie attività con minori risorse a disposizione (taglio progressivo del diritto annuale ad opera del DL n. 90/14) ed in attesa di conoscere l'impatto che avrà il decreto attuativo della L. n. 124/15; questa riduzione della principale fonte di finanziamento del sistema camerale comporterà:

- una progressiva riduzione delle risorse destinabili alle attività di promozione del territorio, nelle quali è totalmente impegnata l'azienda speciale ConCentro;
- una progressiva riduzione delle spese di funzionamento e delle spese del personale, con conseguente contrazione delle risorse umane disponibili.

Il presente Piano conferma l'analisi in ottica di genere, come richiesto dal D.Lgs. n. 150/09, il quale prevede che, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ci sia anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e che la Relazione sulla performance, da redigere a consuntivo dell'anno di riferimento, espliciti il bilancio di genere realizzato.

Impostare il Ciclo di gestione della performance in ottica di genere significa analizzare, valutare e pianificare le politiche della Camera di Commercio secondo tale ottica, fornendo una chiave di lettura dell'operato dell'organizzazione in base ai diversi effetti che produce sugli uomini e sulle donne, pur agendo apparentemente in maniera "neutra" nei confronti dei propri stakeholder.

La partecipazione della Camera di Commercio al progetto nazionale di sperimentazione - che ha trovato concretizzazione nel corso del 2013 - consente di sviluppare il Piano della Performance riservando particolare attenzione all'analisi del contesto interno ed esterno in ottica di genere ed inserendo nella pianificazione triennale obiettivi di "genere", che sono segnalati dalla presenza del seguente logo:



Indice

Presentazione e indice	pag. 2
1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni	4
1.1 Chi siamo	5
1.2 Cosa facciamo	6
1.3 Come operiamo	6
2. Identità	8
2.1 La Camera di Commercio di Pordenone "in cifre"	8
2.2 Mandato istituzionale e Missione	12
2.3 Albero della Performance	13
3. Analisi del contesto	17
3.1 Analisi del contesto esterno	17
3.2 Analisi del contesto interno	27
4. Obiettivi strategici	37
4.1 Obiettivi strategici	37
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	38
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	39
6.1 Fasi, soggetti, tempi del processo di redazione del Piano	39
6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	40
6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della Performance	40
7. Allegati tecnici	45

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

La redazione del Piano della Performance rappresenta per la Camera di Commercio di Pordenone e per ConCentro lo strumento con il quale, oltre ad assicurare l'adempimento degli obblighi previsti dal D.Lgs. n. 150/09, si intende anche gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di programmazione e pianificazione già previsti dal DPR n. 254/05 (che disciplina la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio) e dal DM 27.03.13 (armonizzazione dei sistemi contabili delle P.A.).

Esso identifica la performance complessiva della Camera di Commercio di Pordenone e di ConCentro e fornisce un quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di gestione della performance, in quanto volto a:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare ed incorporare le attese degli stakeholder;
- rendere conto all'esterno dei risultati delle proprie azioni ed assicurare la trasparenza.

Il Piano rappresenta il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target, che rappresentano gli elementi fondamentali su cui si baserà a consuntivo la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Ente.

Le direttrici strategiche sulle quali è stato incentrato il Piano della performance, che coinvolgono la CCIAA e la sua azienda speciale ConCentro – confermate dal Consiglio camerale in sede di approvazione del Programma pluriennale di mandato 2015-2019 - riguardano:

- **internazionalizzazione:** supportare le imprese nei loro progetti di internazionalizzazione volti alla penetrazione sia in mercati già maturi come quelli europei che in mercati chiave, di volta in volta individuati;
- **valorizzazione del territorio:** promozione del territorio pordenonese valorizzandone le potenzialità turistiche. La promozione avverrà principalmente attraverso il portale "pordenonewithlove" e con l'organizzazione di eventi specifici;
- **semplificazione, servizi alle imprese e comunicazione:** snellire le procedure burocratiche attraverso la semplificazione amministrativa e l'informatizzazione; migliorare la qualità del Registro Imprese e rafforzare la comunicazione;
- **formazione, innovazione tecnologica e regolazione del mercato:** divulgare l'offerta formativa/informativa sulle attività d'impresa, di orientamento e assistenza e di sostegno allo start-up; favorire la trasparenza e la tutela del mercato;
- **sostegno diretto alle imprese:** supportare le imprese attraverso la gestione dei contributi alle imprese;
- **migliorare l'attività del sistema camerale:** promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane; implementare il Ciclo delle performance; ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente.

La presente programmazione delle attività viene predisposta in un particolare contesto normativo, economico, finanziario ed istituzionale, dovendo necessariamente tener conto:

- a) del taglio progressivo del diritto annuale ad opera dell'art. 28 del DL n. 90/14 che per l'annualità 2016 aumenta al 40% (contro il 35% del 2015 ed a fronte del 50% nel 2017), che incide pesantemente sulla principale fonte di finanziamento del sistema camerale ed una rideterminazione dei diritti di segreteria in funzione dei costi standard;
- b) dell'avvenuto rientro delle Camere di Commercio nella Tesoreria Unica, prevista nella legge di stabilità per il 2015, che incide negativamente sulle finanze dell'ente, il quale non può più beneficiare degli interessanti introiti per interessi attivi applicati dall'Istituto Cassiere sulle nostre giacenze in base alla vigente Convenzione;
- c) dell'ipotesi di riforma delle Camere di Commercio, ancora non definitivamente delineata, che impone alla nostra Camera di Commercio, a differenza delle consorelle del Friuli Venezia Giulia, di accorparsi per mancanza della soglia dimensionale minima e per l'assenza delle condizioni (specificità geo-politiche dei territori e circoscrizioni territoriali di confine) che la norma richiede per derogare a tale soglia. A fronte di un orientamento delle altre consorelle regionali a favore di una bipartizione del territorio regionale, la nostra

- CCIAA, posizionatasi fin da subito a favore della creazione di un'unica Camera di Commercio regionale, sta ora valutando le migliori soluzioni per le imprese del territorio;
- d) delle incertezze riguardanti la revisione delle funzioni delle Camere di Commercio, sempre prevista dalla legge n. 124/15 e rimessa alla competenza del decreto attuativo già richiamato;
 - e) della perdurante situazione di difficoltà del sistema economico e finanziario provinciale, che solo negli ultimi mesi ha accennato ad una inversione di rotta;
 - f) dell'ulteriore coinvolgimento di ConCentro, avvenuto nel corso del 2015, nello svolgere attività a supporto della Camera di Commercio, attraverso la delega di funzioni o di fasi di attività (nello specifico la segreteria dell'attività di conciliazione, l'istruttoria delle ordinanze di ingiunzione di cui alla legge n. 689/81 ed alcune specifiche attività di natura contabile, che si aggiungono alle deleghe già consolidate riguardanti le attività dell'ufficio carburanti a prezzo ridotto e quelle in materia di agevolazioni alle imprese POR FESR);
 - g) dell'attribuzione da parte della Regione FVG di rilevanti risorse da destinare ad agevolazioni a favore delle imprese (in parte quale recupero di precedenti stanziamenti non erogati per circa € 4.000.000,00 e in parte quali nuovi stanziamenti -annunciati altri € 4.000.000,00 circa-, a cui si aggiungeranno quelle relative al POR FESR 2014-2020), che richiedono personale aggiuntivo da reperire internamente ed esternamente;
 - h) contestuale e opportuna decisione della Giunta camerale di non procedere a nuove assunzioni di personale di ruolo, proprio in relazione alla situazione di contesto sopra delineata (aggiornamento della programmazione del fabbisogno di personale per l'anno 2016);
 - i) interventi di razionalizzazione sul versante delle partecipate/controllate, per le quali è atteso un nuovo decreto volto alla loro riduzione;

A tale situazione si aggiungono:

1. le restrizioni di bilancio imposte dalle manovre economiche del Governo (es. "Spending Review");
2. i sempre maggiori adempimenti amministrativi posti a carico delle pubbliche amministrazioni, che appesantiscono l'attività operativa degli uffici a discapito dei servizi offerti agli utenti in un contesto di progressiva riduzione di personale quale conseguenza del panorama normativo ed economico descritto (es. trasparenza, anticorruzione, pluralità di documenti di bilancio, certificazione crediti, fatturazione elettronica ecc.).

Si dovrà inoltre tener conto delle recenti manovre/leggi (es. Legge di stabilità per il 2016) per le quali sono in corso di approfondimento gli impatti che produrranno sulla nostra struttura e su quella dell'azienda speciale ConCentro.

Sulla base di tali premesse, l'Ente, pur confermando le direttrici strategiche di attività già messe in atto negli scorsi anni e sopra richiamate, ritiene che vada effettuata una revisione dei pesi dei vari interventi focalizzando l'attività di marketing territoriale e internazionalizzazione in capo all'Azienda Speciale ConCentro e riducendo l'attività di sostegno diretto alle imprese con fondi camerale; relativamente all'attività di sostegno 2014 alle imprese, si evidenzia come l'entità dei bandi approvati è stata possibile soltanto con l'utilizzo massiccio di avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti e pertanto si trattava di un'iniziativa non ripetibile. La CCIAA continuerà peraltro a sostenere le imprese con iniziative mirate (es. voucher per l'internazionalizzazione) e quale veicolo di fondi stanziati dalla Regione e delegati per la gestione alle singole CCIAA, anche tramite l'Unioncamere Friuli Venezia Giulia. Relativamente all'azienda speciale ConCentro, pur ritenendo strategico il mantenimento della stessa quale braccio operativo camerale per l'attività promozionale, si ritiene di mettere in atto un processo di riorientamento dell'attività verso progettualità esterne anche di tipo comunitario, valorizzando le elevate competenze professionali acquisite.

Si evidenzia che la pianificazione strategica contenuta nel presente documento, stante il contesto descritto, risulta fortemente condizionata per le annualità successive al biennio 2015/2016, per le quali saranno necessari gli auspicati interventi straordinari.

1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Pordenone è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di Pordenone, funzioni di interesse generale

per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale, come previsto dalla legge 23.12.1993, n. 580, "riordinamento delle Camere di commercio industria artigianato e agricoltura".

E' stata fondata nel 1968, conseguentemente all'istituzione della 93° provincia italiana ed iniziò la propria attività negli stessi locali in cui è oggi situata la sede.

Fu un inizio nel segno dell'attivismo e della volontà di crescere a sostegno dell'economia pordenonese e del Friuli Occidentale. In quattro decenni la Camera di commercio di Pordenone ha saputo diventare una vera casa provinciale dell'economia dando impulso ad attività mirate, sempre meno di rappresentanza sempre più di sostanza.

La Camera di Commercio svolge la propria attività coadiuvata dall'azienda speciale "ConCentro" che si occupa della promozione dei servizi riguardanti il marketing territoriale, la formazione, la valorizzazione delle produzioni locali, l'internazionalizzazione, la subfornitura e la gestione di alcune attività amministrative delegate dalla Camera stessa.

La Camera di Commercio, inoltre, si avvale della collaborazione delle Associazioni di categoria, presenti capillarmente sul territorio, per l'erogazione di specifici servizi di competenza dell'Ufficio Registro Imprese.

La Camera di Commercio di Pordenone è amministrata da una Giunta composta dal Presidente e da altri sette componenti. Il Consiglio - rinnovato nel corso del mese di marzo 2014 - è composto da n. 23 consiglieri, espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia (agricoltura, industria, artigianato, commercio, cooperazione, turismo, trasporti, credito e assicurazioni, servizi alle imprese, organizzazioni sindacali, consumatori e liberi professionisti).

La struttura amministrativa della Camera di Commercio è guidata dal Segretario Generale il quale è coadiuvato da un Vice Segretario Generale. Nell'allegato n. 1 è visibile la struttura organizzativa dell'Ente.

L'azienda speciale ConCentro nasce dall'accorpamento delle due precedenti aziende speciali (Promecon e Centro Regionale della Subfornitura del Friuli Venezia Giulia) e dello sportello camerale per l'internazionalizzazione.

ConCentro funge da braccio operativo dell'ente camerale al quale è legata dal punto di vista amministrativo, contabile e finanziario. E' Ente di formazione accreditato dalla Regione Friuli Venezia Giulia al fine della gestione nel territorio della regione di attività di formazione professionale finanziate con risorse pubbliche.

La struttura operativa dell'Azienda - anch'essa disponibile nell'allegato n. 1 - è guidata da un Direttore.

1.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle circa 24.000 imprese che in provincia di Pordenone producono, trasportano, scambiano beni e servizi e 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 pordenonese.

La Camera di Commercio, insieme alla sua azienda speciale ConCentro, svolge in sintesi tre tipi di attività:

- attività amministrative: tenuta di albi, elenchi, ruoli e registri nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;
- attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico sia all'interno che all'estero; marketing territoriale; monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
- attività di regolazione e controllo del mercato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e consumatori, funzioni di vigilanza, ispezione e verifica, attività sanzionatoria, la tutela della proprietà industriale.

1.3 Come operiamo

La Camera di Commercio di Pordenone opera secondo la propria identità provinciale, con una vicinanza al territorio che le consente di cogliere e meglio interpretare le esigenze delle imprese e di valorizzarne le potenzialità. Le azioni svolte si collocano all'interno di uno scenario

che vede da un lato il sistema delle imprese e dall'altro il sistema delle istituzioni di governo del territorio.

Risulta strategica la partnership con la Regione Friuli Venezia Giulia che consente di realizzare progetti di ampio respiro, che vedono coinvolto tutto il sistema camerale regionale, amplificando così le ricadute sul territorio.

I rapporti con la Regione Friuli Venezia Giulia, per quanto riguarda le attività istituzionali che derivano da deleghe specifiche, sono ora coordinati da Unioncamere Friuli Venezia Giulia, che riunisce le quattro CCIAA regionali.

Relativamente a Unioncamere Friuli Venezia Giulia, si evidenzia che la CCIAA di Pordenone sta curando la presidenza di turno, che concluderà a fine 2017.

In tale ambito si ritiene di lavorare per valorizzare il protocollo d'intesa già sottoscritto in data 28/10/2013 con la Regione Friuli Venezia Giulia - in base al quale Unioncamere funge da interlocutore con la Regione medesima per lo svolgimento delle attività delegate - anche potenziando eventuali sviluppi innovativi, per progettualità da realizzare assieme ad altri interlocutori regionali.

Tutto ciò dovrà necessariamente tener conto delle minori risorse disponibili e dell'esito della riforma che impatterà anche su tali organismi.

Continuano i rapporti con il Comune di Pordenone, la Regione FVG e Pordenone Fiere finalizzati alla realizzazione degli investimenti infrastrutturali previsti dall'art. 7, comma 96 della L.R. n. 1/07, i cui lavori dovrebbero concludersi definitivamente nel corso del 2016, fermo restando che il parcheggio realizzato è già stato aperto al pubblico in occasione della Fiera Sicam tenutasi ad ottobre 2015.

La Camera di Commercio collabora, inoltre, con il Comitato Imprenditoria Femminile per la promozione e valorizzazione dell'imprenditoria femminile.

2. Identità

Al fine di consentire agli stakeholder di identificare la Camera di Commercio di Pordenone, in questa sezione sono contenute informazioni utili a tracciarne un profilo sintetico, a definirne il mandato istituzione e la missione, a rappresentare in maniera articolata, completa e sintetica la performance dell'ente (attraverso l'Albero della performance) e a definire il contesto interno ed esterno nel quale la Camera di Commercio opera.

2.1 La Camera di Commercio di Pordenone "in cifre"

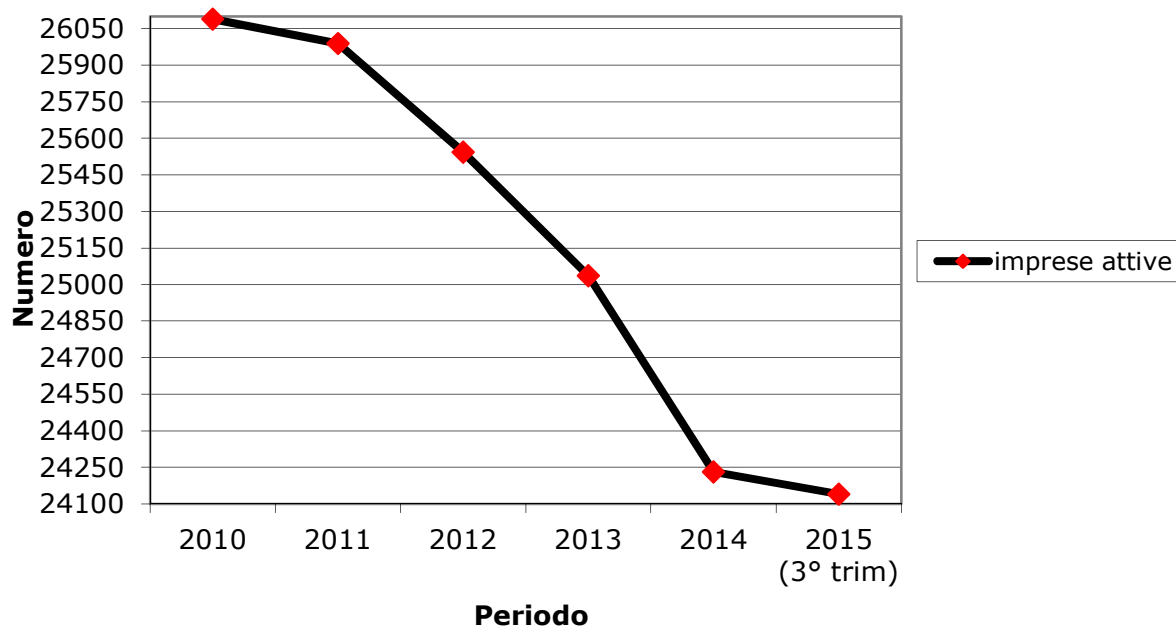
Sede istituzionale	n. 1 (corso Vittorio Emanuele II, n. 47)
Sportelli condivisi	n. 14 dislocati sul territorio provinciale (gestiti con la collaborazione di alcune Associazioni di categoria quali Ascom, Coldiretti, Confartigianato)
Aziende Speciali	n. 1 - ConCentro (corso Vittorio Emanuele II n. 56) che gestisce i seguenti ambiti di attività: promozione marketing territoriale, formazione e promozione interna, internazionalizzazione e subfornitura, progettazione comunitaria, agevolazioni alle imprese e carburanti a prezzo ridotto
Camere arbitrali	n. 1 - gestita in maniera associata con Curia Mercatorum di Treviso
Imprese attive al 30.09.2015	24140
Dipendenti CCIAA	n. 45, di cui 2 dirigenti, 4 posizioni organizzative e 39 collaboratori distribuiti nelle categorie professionali
Dipendenti ConCentro	n. 20, di cui 1 direttore, 2 quadri e 17 collaboratori distribuiti nei livelli
Ore di apertura sportelli camerali	25,45 ore su 36 settimanali per la generalità degli sportelli camerali 23,45 ore per lo sportello "ufficio carburanti a prezzo ridotto"
Partecipazioni in aziende/società	Fare riferimento allo specchio di seguito riportato a pag. 11

Distribuzione imprese attive

In queste rappresentazioni vengono evidenziate le imprese attive in provincia. Per impresa attiva si intende impresa iscritta al registro imprese che ha comunicato l'inizio dell'attività (presso la sede legale e/o presso altre localizzazioni). I dati sono ricavati da Movimprese.

Periodo	Imprese attive
2010	26089
2011	25989
2012	25543
2013	25036
2014	24231
2015 (3° trim)	24140

Imprese attive in provincia di Pordenone



Distribuzione imprese attive per forma giuridica

Da Movimprese è stato estrapolato il dato relativo alla distribuzione delle imprese attive per forma giuridica (riferimento 3° trimestre 2015).

Le società di capitali comprendono:

- società per azioni (pluripersonali e unipersonali);
- società a responsabilità limitata (pluripersonali e unipersonali);
- società in accomandita per azioni.

Le società di persone comprendono:

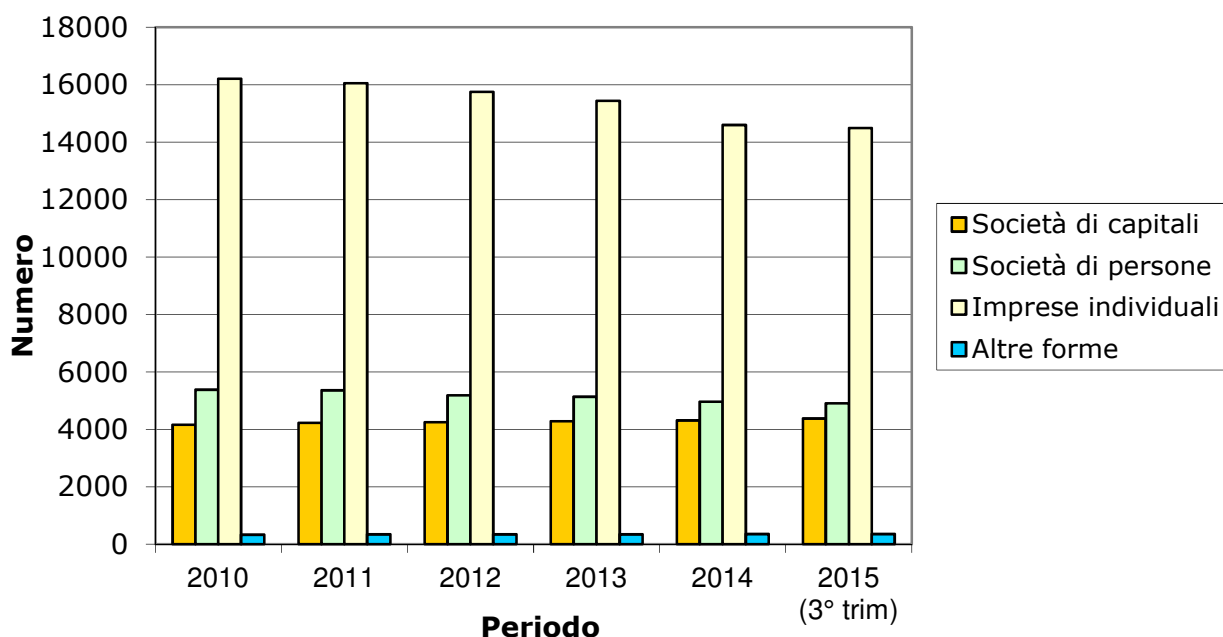
- società in nome collettivo;
- società in accomandita semplice;
- società semplice.

Nella categoria "altre forme" sono, tra le altre, comprese:

- società cooperative;
- consorzi con attività esterna;
- soggetti esteri;
- associazioni;
- enti.

Forma giuridica	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (3°trim)
Società di capitali	4157	4229	4248	4292	4314	4381
Società di persone	5385	5361	5190	5137	4963	4905
Imprese individuali	16213	16058	15758	15433	14596	14493
Altre forme	334	341	347	348	358	361

Distribuzione imprese attive per forma giuridica



Sistema di relazione nel territorio e delle società in cui la CCIAA partecipa

Gli enti pubblici vigilati, le società partecipate e gli enti privati controllati/partecipati alla data di stesura del presente documento sono rappresentati nel grafico disponibile alla pagina seguente, nel quale sono evidenziati in rosso quelli in fase di dismissione.

Con riferimento alle suddette partecipate, la CCIAA dà attuazione alle prescrizioni di cui ai Decreti Legislativi n. 33/2013 in materia di trasparenza e n. 39/13 in materia di anticorruzione, riportando sul sito internet - sezione Amministrazione trasparente - le schede analitiche.

Ferme restando le decisioni già assunte dalla Giunta nel corso del 2015 - che si ricorda si sono concretizzate in un piano di razionalizzazione adottato il 26.03.2015 ed aggiornato il 26.11.2015 con l'obiettivo di ridurre le partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute - la normativa richiede un costante presidio delle partecipazioni possedute con il fine di dismettere quelle ritenute non strettamente indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e di contenere i relativi costi di funzionamento.

Si evidenzia che il Piano di razionalizzazione in atto prevede la dismissione, in particolare, della partecipazione di controllo detenuta nella società Interporto spa, con l'obiettivo di valorizzare la società stessa quale Centro Intermodale - asset strategico per la provincia, oltre ad altre partecipazioni evidenziate in rosso.



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
PORDENONE

ENTI PUBBLICI VIGILATI

Art. 22, comma 1, lett. a), D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33

Unione delle Camere di
Commercio, Industria,
Artigianato e Agricoltura

SOCIETA' PARTECIPATE

Art. 22, comma 1, lett. b), D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33

SOCIETA' CONTROLLATE

Interporto s.p.a (78,974%)

SOCIETA' COLLEGATE

- Fabbrica Modello di Pordenone (33,333%)
- Polo Tecnologico di Pordenone (21,648%)

ALTRE PARTECIPAZIONI

- Agenzia per lo sviluppo del Distretto Industriale del Coltello s.c.a r.l. (10%)
- **Borsa Merci Telematica Italiana s.c.p.a. (0,025%) – *dismissione legale con effetto dall'1.1.15***
- **Catas s.p.a. (1,933%)– *dismissione legale con effetto dall'1.1.15***
- COMET – Distretto della Meccanica (13,699%) *in dismissione*
- Cons.coop. "Sistema Agriexport Friuli-Italia in liquidazione (15,873%)
- Consorzio per la zona di sviluppo industriale del "Ponte Rosso" (3,288%)
- Consorzio per lo sviluppo spilimberghese (1,036%)
- Distretto del Mobile Livenza s.c.a r.l. in liquidazione (14,47%)
- IC Outsourcing s.r.l. (0,158%)
- Infocamere S.c.p.a. (0,263%)
- **ISNART S.c.p.a. (0,191%) - *dismissione legale con effetto dall'1.1.15***
- Job Camere s.r.l. in liquidazione (0,158%) *in dismissione*
- Montagna Leader S.c.a r.l. (1,715%)
- Pordenone Fiere s.p.a. (8,693%)
- Retecamere s.c.a r.l. in liquidazione (0,003%) *in dismissione*
- Tecno Holding s.p.a. (0,17%) *in dismissione*
- TecnoServiceCamere s.c.p.a. (0,174%)

ENTI PRIVATI CONTROLLATI/PARTICIPATI

Art. 22, comma 1, lett. c), D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33

- Azienda Speciale Concentro
- Consorzio di PN per formazione superiore, gli studi universitari e la ricerca
- Curia Mercatorum
- **M.I.B. *in dismissione con effetto 1.1.16***
- N.I.P.
- Sviluppo e Territorio
- Teatro Pordenone
- Unione delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura del Friuli Venezia Giulia
- Consorzio per la scuola Mosaicisti del Friuli
- **UnionFiliere *in dismissione con effetto 1.1.16***
- **Consumers' Forum FVG *in dismissione con effetto 1.1.16***
- Fondazione Pordenonelegge.it

Dati di bilancio

Bilancio CCIAA

Voci di bilancio	Previsione consuntivo 2015	Preventivo 2016
<u>Gestione corrente:</u>		
- proventi correnti	9.781.646,00	7.614.600,00
- Oneri correnti	<u>10.580.536,00</u>	<u>9.061.200,00</u>
Risultato gestione corrente	- 798.890,00	- 1.446.600,00
<u>Gestione finanziaria:</u>		
- proventi finanziari	87.735,00	23.600,00
- oneri finanziari	<u>-132.000,00</u>	<u>-117.500,00</u>
Risultato gestione finanziaria	-44.265,00	-93.900,00
<u>Gestione straordinaria</u>		
- proventi straordinari	255.313,00	-
- oneri straordinari	<u>-61.500,00</u>	<u>-42.500,00</u>
Risultato gestione straordinaria	193.813,00	-42.500,00
- rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00
- svalutazioni attivo patrimoniale	<u>-30.000,00</u>	<u>-120.000,00</u>
<u>Differenze rettifiche attiv. Finanz.</u>	<u>-30.000,00</u>	<u>-120.000,00</u>
<u>Utilizzo di avanzi patrimonializzati esercizi precedenti</u>	679.342,00	1.703.000,00
<u>Avanzo/Disavanzo economico di esercizio</u>	0,00	0,00

Piano degli investimenti CCIAA

Voci di bilancio	Previsione consuntivo 2015	Preventivo 2016
Immobilizzazioni immateriali	47.140,00	13.000,00
Immobilizzazioni materiali	1.991.000,00	1.547.500,00
Immobilizzazioni finanziarie	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
	2.038.140,00	1.560.500,00

Bilancio (Conto economico) ConCentro

Voci di bilancio	Previsione Consuntivo 2015	Preventivo 2016
Ricavi ordinari	1.634.351,00	1.791.675,00
Costi di struttura	927.022,00	987.613,00
Costi istituzionali	707.329,00	804.062,00
Gestione finanziaria	-	-
Gestione straordinaria	-	-
<u>Avanzo economico di esercizio</u>	-	-

2.2 Mandato istituzionale e Missione

La Camera di Commercio di Pordenone svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni ed agli enti locali. La Camera di Commercio esercita inoltre le funzioni delegate dallo Stato e dalla Regione Friuli Venezia Giulia, nonché i compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali. La Camera di Commercio di Pordenone è ente esponenziale e d'autogoverno del sistema delle imprese della circoscrizione di Pordenone appartenenti ai settori dell'industria, artigianato, agricoltura, commercio, cooperative, turismo, trasporti e spedizioni, credito e assicurazioni,

servizi alle imprese, nonché in rappresentanza delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e dei liberi professionisti; ne cura gli interessi generali, ne promuove lo sviluppo valorizzando l'autonomia e l'attività delle associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, dei consumatori nonché delle altre formazioni sociali.

La Camera di Commercio ha il principale compito di erogare servizi diretti alle imprese nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia e qualità.

Le politiche dell'informazione, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, della valorizzazione del territorio anche dal punto di vista turistico e delle produzioni locali, della semplificazione amministrativa, dello sviluppo dell'informatica e della telematica, di sostegno della formazione, di sviluppo delle attività di regolazione del mercato e di sostegno diretto economico/finanziario alle imprese, sono state individuate quali ambiti specifici di intervento in relazione alle potenzialità, alle competenze ed alle disponibilità finanziarie dell'ente.

In questa direzione si pone l'attività descritta nelle pagine che seguono e che conferma la volontà della Camera di Commercio di Pordenone a porre in essere strumenti finalizzati ad uno sviluppo nel quadro dei moderni processi di produzione e nel contesto di una competitività che si presenta sempre più incalzante.

La Camera di Commercio di Pordenone, insieme alla propria azienda speciale ConCentro, offre alle imprese la possibilità di sviluppare la loro attività in Italia e nel mondo. L'obiettivo dei servizi offerti è sempre quello di dialogare con le imprese e con le organizzazioni imprenditoriali per la crescita equilibrata dell'economia provinciale. Come pubblica amministrazione delle imprese pordenonesi svolge con criteri manageriali ed avvalendosi di strumenti tecnologici d'avanguardia:

- servizi di certificazione e di pubblicità delle informazioni relative al sistema delle imprese;
- servizi di regolazione del mercato;
- analisi e studi economici;
- attività promozionali e di qualificazione del sistema economico;
- attività di sostegno alle imprese attraverso contributi ed agevolazioni;
- attività di sviluppo delle infrastrutture territoriali.

La missione dell'ente è diretta al miglioramento della competitività delle imprese e del territorio – anche attraverso forme di sostegno diretto volte a superare la contingente crisi economico-finanziaria globale – dando specifico spazio a progetti d'innovazione ed iniziative di internazionalizzazione e di valorizzazione del territorio, ad interventi di sostegno delle imprese al fine di supportarne la volontà e la capacità di investimento e di incentivare la nuova imprenditorialità.

La Camera di Commercio di Pordenone è quindi sia la "casa delle imprese" sia l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

2.3 Albero della performance

L'albero della performance costituisce una rappresentazione sintetica della performance da conseguire nell'anno, mediante la declinazione della Vision in Linee Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro interconnessi. Il risultato è la sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica:

Mandato istituzionale: si definisce come il perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali; il mandato istituzionale è quindi definito dalla L. n. 580/93, in base al quale la Camera di Commercio *svolge "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, informando la loro azione al principio di sussidiarietà"*

Missione: identifica la ragione d'essere e l'ambito in cui la CCIAA opera in termini di politiche e di azioni perseguite. Risponde alle domande "cosa e come vogliamo fare e perché lo facciamo": *L'attività della Camera di Commercio di Pordenone è diretta al miglioramento della competitività delle imprese e del territorio, dando specifico spazio a progetti di innovazione, a iniziative di internazionalizzazione e di valorizzazione del territorio, ad interventi di sostegno delle imprese al fine di supportarne la volontà e la capacità di investimento e di incentivare la nuova imprenditorialità.*

Linee strategiche: sono le linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la vision. La definizione delle linee strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori di contesto interni ed esterni. Le linee strategiche individuate per il periodo sono quelle riportate a pag. 4.

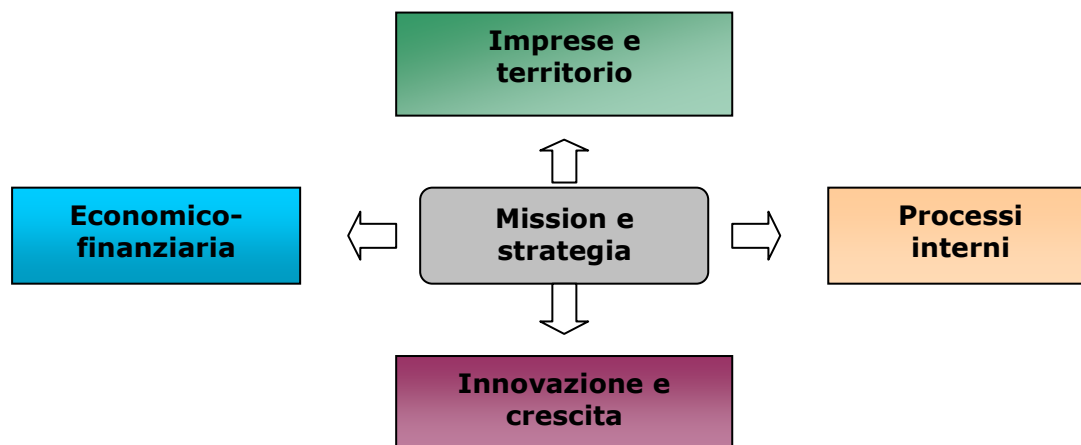
Obiettivi strategici: descrivono i traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per conseguire con successo le linee strategiche; essi si misurano attraverso specifici indicatori;

Obiettivi operativi: definiscono le azioni/le attività svolte dalla struttura camerale per conseguire gli obiettivi strategici.

La Camera di Commercio di Pordenone, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard (metodologia rispondente ai criteri ed ai principi del D.Lgs. n. 150/09 ed alle indicazioni fornite dall'ANAC).

La **Balanced Scorecard** è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, target per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento. La misurazione avviene sulla base delle quattro prospettive che rappresentano i punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica:

- Imprese e territorio: orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutate la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;
- Processi interni: orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti e la definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;
- Innovazione e crescita: volta a valorizzare le potenzialità interne all'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;
- Economico-finanziaria: orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica e volta, quindi, a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.



La mappa strategica della Camera di Commercio di Pordenone, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2016, mediante la declinazione della Missione dell'Ente in Linee strategiche e relativi obiettivi strategici.

La redazione della Mappa strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato che per la CCIAA di Pordenone inizia nel 2015 (il Consiglio attuale si è infatti insediato il 14.03.2014); pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma pluriennale di mandato (definito dal Consiglio in data 18.12.2014) e poi nell'annuale Relazione Previsionale e Programmatica (definita dal Consiglio in data 30.10.2015).

Si precisa che può non esserci piena coincidenza fra l'Albero della Performance e quello di Mandato, a seguito della revisione degli impegni, conseguente alle variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di "elasticità strategica", base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

MAPPA STRATEGICA CAMERA DI COMMERCIO DI PORDENONE 2016

La missione della Camera di Commercio di Pordenone è diretta al miglioramento della competitività delle imprese e del territorio, dando specifico spazio a progetti di innovazione, a iniziative di internazionalizzazione e di valorizzazione del territorio, ad interventi di sostegno delle imprese al fine di supportarne la volontà e la capacità di investimento e di incentivare la nuova imprenditorialità.						
Linee strategiche	1 Internazionalizzazione	2 Valorizzazione del Territorio	3 Semplificazione, Servizi alle Imprese e ai Cittadini e Comunicazione	4 Formazione, Innovazione Tecnologica e Regolazione del Mercato	5 Sostegno diretto alle Imprese	6 Migliorare l'attività del sistema camerale
Prospettive	Imprese e Territorio	1.1 Supportare le imprese nei loro progetti di internazionalizzazione, volti alla penetrazione sia in mercati già maturi come quelli europei, che in mercati chiave di volta in volta individuati	2.1 Promuovere il territorio pordenonese valorizzando le potenzialità turistiche		4.1 Divulgare l'offerta formativa/informativa sulle attività di impresa, di orientamento e assistenza e di sostegno allo start-up 4.2 Favorire la trasparenza e la tutela del mercato	5.1 Supportare le imprese attraverso la gestione dei contributi alle imprese
	Processi Interni		3.1 Snellire le procedure burocratiche attraverso la semplificazione amministrativa e la digitalizzazione 3.2 Migliorare la qualità del Registro Imprese con dotazione di personale ridotta 3.3 Rafforzare la comunicazione e la trasparenza 3.4 Mantenimento livelli di efficacia/efficienza dei servizi amministrativi con dotazione di personale ridotto			
	Innovazione e Crescita					6.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane 6.4 Adempimenti in materia di lotta alla corruzione ed all'illegalità 6.5 Armonizzazione dei sistemi contabili DM 27.03.13 6.6 Gestione Unioncamere Friuli Venezia Giulia
	Economico - Finanziario					6.3 Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

3. Analisi del contesto

3.1 Analisi del contesto esterno

3.1.1. Contesto economico-produttivo della provincia di Pordenone

La demografia delle imprese

In base ai dati ricavati dal Registro Imprese, il bilancio demografico della nostra provincia è in perdita anche nel 2014.

Pordenone è una delle province in situazione di maggiore sofferenza, insieme a Udine (-1,46% il tasso di variazione 2014), mentre a livello nazionale oltre la metà delle province presentano un saldo positivo fra imprese iscritte e cessate. La regione con le performance peggiori è proprio il Friuli Venezia Giulia (-1,02%), mentre il tasso di variazione nazionale è positivo e pari a +0,51%.

Nel 2010 a Pordenone si era verificato un buon incremento delle iscrizioni (162 in più del 2009), probabilmente anche come effetto della spinta all'auto-imprenditorialità. La tendenza si è però invertita negli anni successivi e nel 2014 il numero di iscrizioni è stato il più basso dell'ultimo quinquennio.

Nel 2014 si è verificato anche un ridimensionamento delle cessazioni che non è stato sufficiente a compensare il calo di iscrizioni. Il saldo (-324 unità) e il tasso di variazione (-1,18%) sono quindi negativi e piuttosto elevati in valore assoluto.

**Serie storica dei movimenti delle imprese
al Registro Imprese della Provincia di Pordenone**

Anno	Iscrizioni	Cessazioni *	Saldo	Stock al 01.01 **	Tasso di variazione
2009	1.615	1.819	-204	28.881	-0,71%
2010	1.777	1.618	159	28.517	0,56%
2011	1.585	1.574	11	28.520	0,04%
2012	1.508	1.729	-221	28.429	-0,78%
2013	1.609	1.964	-355	28.041	-1,27%
2014	1.496	1.820	-324	27.542	-1,18%

* Le cessazioni sono calcolate al netto delle cancellazioni d'ufficio

** Imprese registrate

Fonte: Movimprese di InfoCamere

Alla fine del **secondo trimestre 2015**, le imprese registrate alla Camera di Commercio di Pordenone erano 26.728. Di queste 24.151 erano attive, cioè 523 in meno rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente.

Al netto dell'agricoltura, settore che da anni presenta un andamento decrescente, si riscontra comunque un calo di 373 unità.

La flessione riguarda, con intensità diverse, tutti i settori. Oltre all'agricoltura (che registra un -3,0%), si contano: le costruzioni (-4,9%), le attività manifatturiere (-2,0%) e il commercio (-1,7%).

Fra i settori di punta del manifatturiero pordenonese, il legno mobile perde complessivamente 30 imprese, pari a -4,4% e la meccanica 24, pari al -2%.

Gli unici ambiti che presentano variazioni positive, seppur contenute, sono: le attività finanziarie e assicurative, con un incremento di 13 unità (+2,6%) e le attività di servizi per la persona con saldo positivo di 16 unità (+1,7%).

Per quanto riguarda la suddivisione per forma giuridica, il numero delle imprese individuali si conferma in decisa diminuzione (14.486, pari a 424 in meno rispetto al corrispondente periodo del 2014) e calano anche le società di persone (4.923, cioè 133 in meno rispetto al 2014). Un aumento contenuto si registra invece per le società di capitale (+34 unità, pari a +0,8%) e infine le imprese con altre forme giuridiche (consorzi, cooperative, ecc.) rimangono stabili a quota 361 unità.

La congiuntura nel secondo trimestre 2015

I risultati dell'Indagine Congiunturale della Camera di Commercio di Pordenone evidenziano ancora la difficile situazione in cui si trovano ad operare le imprese del territorio.

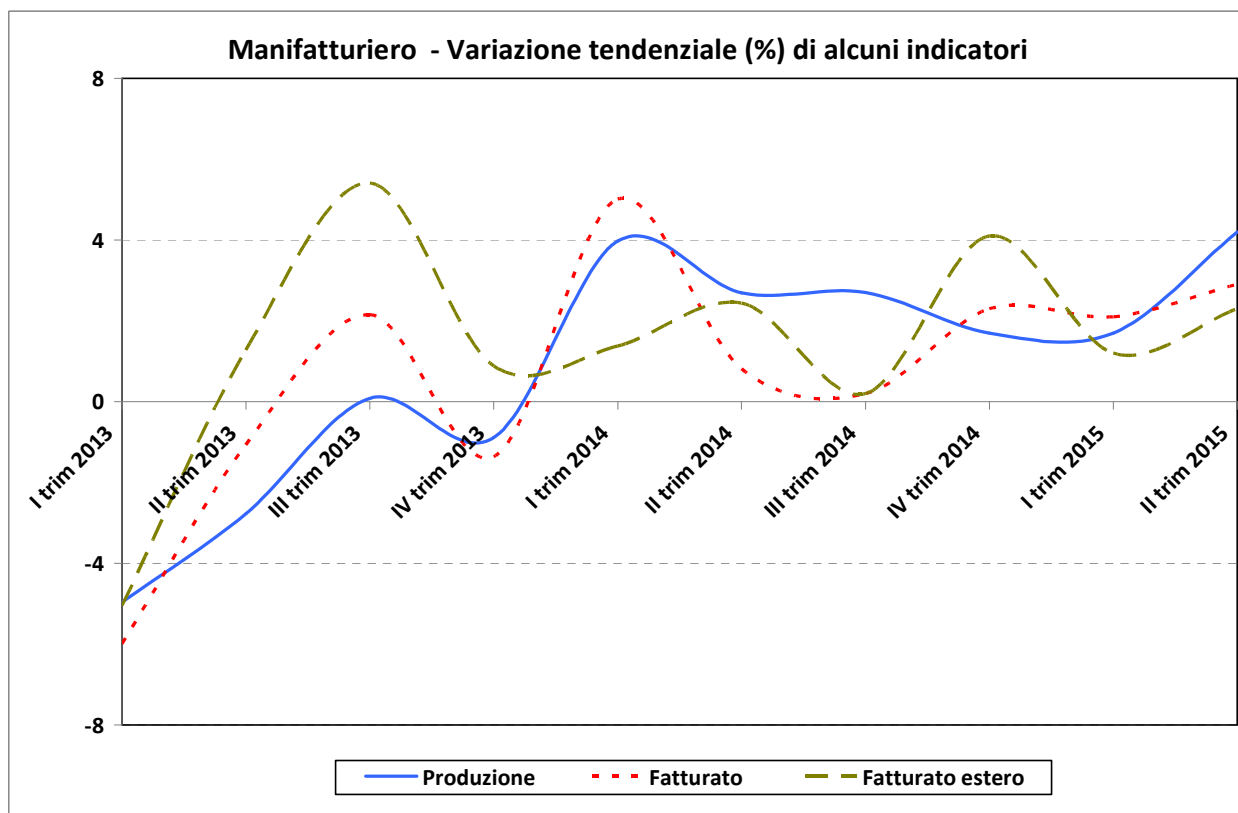
Per il **settore manifatturiero** il 2009 è stato l'anno più sfavorevole in termini di andamento del fatturato. I promettenti dati del 2010 avevano generato l'illusione che la crisi fosse alle spalle, ma nel 2011 si è assistito ad un progressivo peggioramento delle performance del settore e gli indicatori sono ritornati negativi.

Da inizio 2014 la congiuntura del settore presenta segnali di ripresa con tassi di variazione tendenziale, cioè rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, positivi (vedi grafico).

La dinamica dei rapporti commerciali internazionali ha un peso molto rilevante e lo si comprende appieno se si pensa che, mediamente, più della metà del fatturato delle imprese manifatturiere pordenonesi è realizzato all'estero, con punte di oltre il 70% nel metalmeccanico. Gli incrementi registrati negli ultimi trimestri per il fatturato estero (+1,2% nel primo trimestre 2015 e +2,3% nel secondo) hanno guidato la crescita della produzione (+1,7% nel primo trimestre 2014 e +4,2% nel secondo). Risultano in espansione gli ordinativi esteri (attorno al +4% in entrambi i trimestri) e in misura più contenuta quelli interni (stabili nel primo trimestre 2015 e pari +2,4% nel secondo).

Prosegue anche la ripresa sul fronte dell'occupazione; l'indicatore supera il +2% rispetto al medesimo periodo del 2014.

In questa frazione d'anno il comparto produttivo del manifatturiero che registra le migliori performance è quello del legno - mobile che evidenzia buoni risultati soprattutto con riferimento a ordini e fatturato dall'estero.



Il settore che presenta le maggiori difficoltà, fra quelli presi in esame con l'indagine congiunturale trimestrale, è senz'altro il **settore delle costruzioni**, per il quale tutti gli indicatori confermano uno stato di crisi che perdura dal 2007.

In particolare le variazioni del secondo trimestre 2015, calcolate rispetto allo stesso trimestre del 2014, sono state del -2,6% per la produzione, e del -2,2% per le commesse. Una moderata crescita, dopo anni di tassi fortemente negativi, si osserva nel fatturato degli ultimi due trimestri (+1,7% nel primo e +1,0% nel secondo trimestre).

Negli ultimi anni l'andamento negativo ha inciso pesantemente sull'occupazione del settore e nel secondo trimestre del 2015 tale indicatore è dato in calo al tasso del -4,5%.

Dal 2011 il **settore del commercio al dettaglio** è soggetto ad un andamento negativo delle vendite. La contrazione è una conseguenza del difficile contesto economico e del mutamento strutturale dei consumi familiari.

In questa prima frazione d'anno sono stati rilevati dei tassi di leggera crescita, +1,3% nel primo trimestre e +0,9% nel secondo (entrambe le variazioni sono calcolate rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente).

In questo contesto di bassa domanda, l'occupazione è stata penalizzata, ma negli ultimi due trimestri si evidenzia una sostanziale stabilità dell'indicatore.

Il commercio con l'estero della provincia

Come noto, la nostra provincia ha una forte propensione all'esportazione che ha guidato la sua espansione nei periodi di crescita economica e che l'ha penalizzata più di altri territori nella fase congiunturale critica.

Dai dati dell'ISTAT, ancora provvisori, nel 2014 le esportazioni pordenonesi sono cresciute del 2,7% rispetto al 2013; dopo un avvio d'anno piuttosto promettente, con incrementi nell'ordine del 7%, si è verificato un calo nel terzo trimestre (-6,1% rispetto allo stesso trimestre del 2013) che ha condizionato il risultato complessivo. Fino ad ora inoltre la pesante caduta del 2009 non è stata ancora interamente compensata.

Gli scambi commerciali della provincia di Pordenone nel 2014 registrano comunque un incremento nei confronti della maggior parte delle aree geografiche mondiali.

Import-export per aree (migliaia di euro) Provincia di Pordenone - anno 2014

	Import	var% 2014/2013	Export	var% 2014/2013
Paesi U.E. a 28	983.520	5,3%	2.309.617	3,8%
Resto d'Europa	112.703	1,9%	346.440	-15,5%
America	25.141	6,6%	251.867	14,7%
Asia	268.180	27,0%	448.362	-1,4%
Altre Aree	12.670	-13,9%	168.189	38,0%
TOTALE	1.402.214	8,4%	3.524.474	2,7%

Fonte: ISTAT

Le esportazioni pordenonesi aumentano verso i Paesi dell'Unione Europea (+3,8%), dell'America (+14,7%) e dell'Africa (+48,6%), mentre risultano in calo verso l'Asia (-1,4%) e in misura maggiore verso i Paesi Europei Extra-Ue (-15,5%). A guidare la crescita sono le buone performance conseguite con il Regno Unito (+24,7%), gli Stati Uniti (+14,8%) e l'Algeria (+97,4%). Per quanto riguarda l'Asia la perdita è determinata dai risultati di Cina (-29,1%) e India (-10,9%); infine per l'Europa Extra-Ue risulta determinante l'andamento negativo di Russia (-19,5%) e Turchia (-9,6%).

Sul fronte delle importazioni la crescita, sempre nell'anno 2014, è stata più sostenuta e pari a +8,4%. La variazione è positiva in tutte le aree geografiche, ad eccezione di Africa (-2,6%) e Oceania (-85,3%). Se si considerano i principali Paesi partner, gli incrementi maggiori si osservano con riguardo a: Cina (+29,3%), Polonia (+18,8%), Ungheria (+24,8%), Croazia (+28,6%) e Corea del Sud (+84,8%). I cali più consistenti riguardano: Svizzera (-9,8%) e Repubblica Ceca (-28,6%).

L'avanzo commerciale pordenonese si mantiene abbondantemente sopra ai 2 miliardi di euro, anche se è in leggero calo rispetto al 2013.

Come si nota nelle tavole qui inserite e come anticipato in premessa, **il primo semestre del 2015** si chiude con risultati meno brillanti sul versante delle vendite all'estero.

**Import-export per aree (migliaia di euro)
Provincia di Pordenone - primo semestre 2015**

	Import	var% 2015/2014	Export	var% 2015/2014
Paesi U.E. a 28	528.899	5,7%	1.231.489	4,9%
Resto d'Europa	65.846	15,4%	158.844	-10,9%
America	14.388	16,5%	118.031	-10,5%
Asia	158.697	13,7%	221.945	-0,6%
Altre Aree	10.881	56,2%	86.558	-5,1%
TOTALE	778.710	8,7%	1.816.868	1,0%

Fonte: ISTAT

In particolare l'incremento dell'export pordenonese (+1,0%) è decisamente inferiore a quelli registrati per il Friuli Venezia Giulia (+7,6%), per l'Italia (+5,0%) e per il Nord Est (+6,0%). L'export pordenonese cala nei confronti di tutte le aree geografiche ad eccezione dei Paesi Ue che con il +4,9% mantengono positiva la variazione complessiva. Le importazioni aumentano ad un tasso più sostenuto e analogo a quello del 2014 (+8,7%), registrando una crescita da tutte le aree mondiali.

**Import-Export per aggregati merceologici
Provincia di Pordenone - primo semestre 2015
(migliaia di euro)**

	Import	var% '15/'14	Export	var% '15/'14	Saldo
Prodotti agricoli	24.944	-12,5%	36.172	18,6%	11.229
Prodotti dell'industria estrattiva	1.140	26,3%	1.262	-58,6%	122
Alimentari e bevande	33.939	-7,7%	58.570	16,0%	24.631
Tessili, abbigliamento, cuoio	23.882	-5,2%	17.408	-5,0%	-6.474
Legno e mobile	67.913	4,2%	359.444	10,9%	291.530
Carta e stampa	13.002	16,2%	24.233	7,4%	11.231
Chimica, gomma e plastica	115.729	-2,4%	145.394	1,6%	29.665
Metalmecanica	439.873	18,8%	1.089.324	-1,7%	649.450
Altri prodotti	58.288	-2,2%	85.061	-12,9%	26.773
TOTALE	778.710	8,7%	1.816.868	1,0%	1.038.158

Fonte: ISTAT

Osservando i dati relativi alle merceologie si rilevano sia variazioni di segno positivo che di segno negativo. Nell'ambito delle esportazioni, in particolare, sono in lieve calo le vendite della metalmecanica (-1,7%), mentre confermano un buon trend di crescita quelle del legno e mobile (+10,9%).

3.1.2 Contesto sociale e ambientale della provincia di Pordenone

Per anni la provincia di Pordenone si è distinta per una situazione prossima al pieno impiego, ma la crisi economica non ha risparmiato il mercato del lavoro locale.

I dati dell'indagine forze di lavoro dell'Istat, relativa all'andamento medio del 2014, fotografano una situazione di ulteriore contrazione dell'occupazione: gli occupati sono circa 131mila, di cui 76mila uomini e 55mila donne, mentre erano circa 140mila nel 2011 e 2012.

Aumentano ancora le persone in cerca di occupazione che sfiorano le 12mila unità, con un tasso di disoccupazione che sale all'8,2%; tale tasso è in linea con quelli registrati dalla regione Friuli Venezia Giulia e dal Nord Est, pari rispettivamente a 8% e 7,7%.

La situazione occupazionale è peggiorata in tutte le aree del nostro Paese e oramai solo otto province possono vantare un tasso di disoccupazione inferiore al 7%, mentre il tasso medio nazionale è pari al 12,7%.

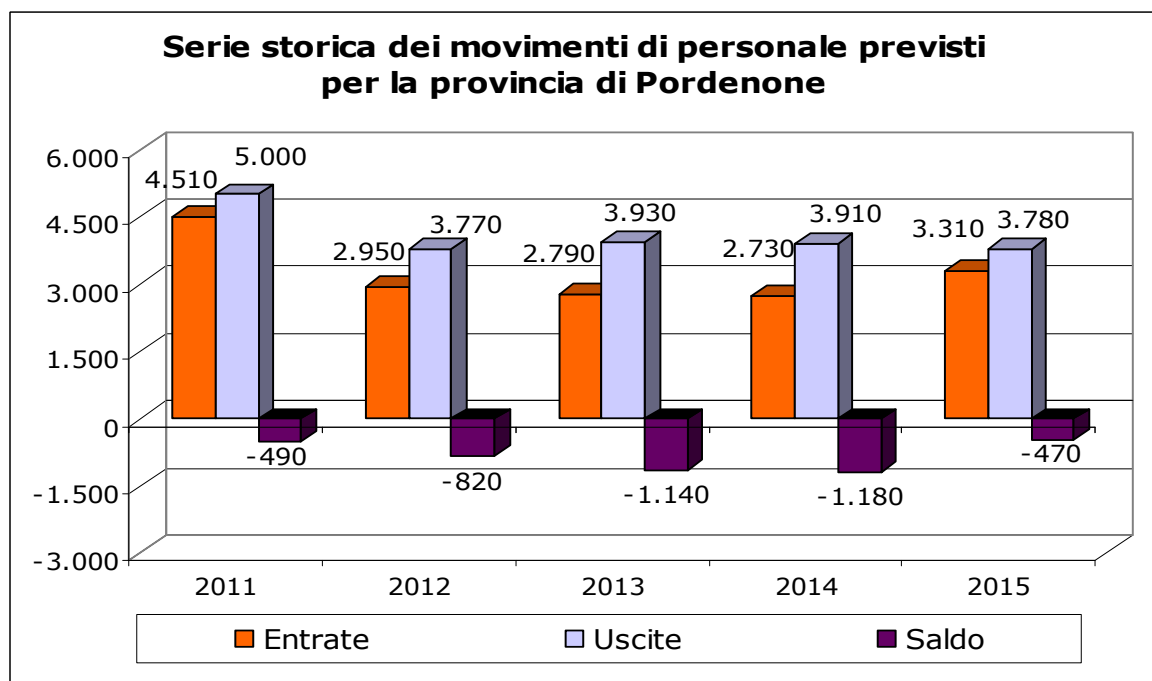
Altra importante indagine è il Progetto Excelsior che si prefigge di fornire indicazioni utili sull'andamento della domanda di occupazione e sulle sue modificazioni strutturali, in termini di professioni emergenti e di fabbisogni formativi¹.

I risultati della rilevazione attestano che il 2009 è stato l'anno più nero per il mercato del lavoro locale, visto che si era prospettata la perdita di oltre 2.000 posti di lavoro.

La serie è rimasta negativa anche negli anni successivi e nel 2015 gli imprenditori prevedono un saldo fra entrate e uscite ancora negativo, ma più contenuto, oltre ad una crescita del personale in entrata.

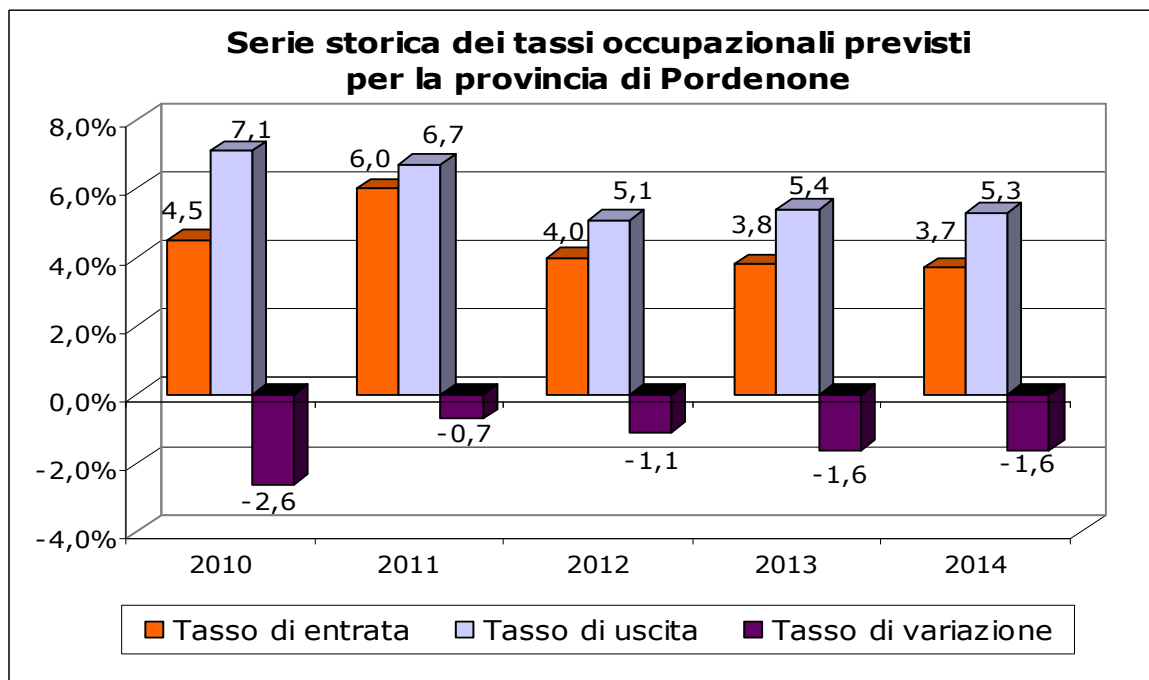
Il saldo occupazionale atteso è pari a -470 unità che rappresenta una diminuzione percentuale del -0,7%.

Si osserva che la flessione, più marcata per le imprese fra 10 e 49 addetti e per il settore delle costruzioni, interessa comunque le imprese di tutti i settori d'attività e di tutte le classi dimensionali.



¹ Il progetto, giunto nel 2015 alla sua diciottesima edizione, è realizzato dal sistema delle Camere di Commercio, con il coordinamento dell'Unioncamere e in accordo con il Ministero del Lavoro e con l'Unione Europea, attraverso un'indagine che coinvolge, a livello nazionale, circa 100 mila imprese di tutti i settori ad esclusione dell'agricoltura.

In un periodo tanto critico, l'indagine ci fornisce importanti indicazioni sulla possibilità di trovare un lavoro in azienda: ad esempio a livello di formazione universitaria, le maggiori chance sono appannaggio dei laureati in indirizzo economico ed in ingegneria, mentre a livello di istruzione secondaria e di formazione professionale è più consistente la domanda di persone in possesso di titoli amministrativo-commerciali, meccanici, socio-sanitari e turistico-alberghieri.



Tra le professioni più ricercate in provincia si annoverano: le professioni qualificate nelle attività commerciali (420), nella ricettività e ristorazione (350 unità), le professioni non qualificate nel commercio e nei servizi (410) e gli operai semiqualeficati e addetti al montaggio (290). E' previsto anche l'ingresso di 450 tecnici.

Popolazione ed evoluzione demografica: a fine 2014 i residenti in provincia di Pordenone erano 313.972, valore che colloca la provincia al 70° posto fra le 110 province italiane. La popolazione, dopo anni di trend positivo, risulta in lieve calo rispetto al 2013. Il saldo migratorio risulta ancora positivo, ma in forte rallentamento (dalle 1.444 persone in più del 2012, alle 622 del 2013, fino alle 269 del 2014), mentre il saldo naturale (fra nati e morti) negli ultimi tre anni è stato negativo e nel 2014 le morti hanno superato le nascite di 176 unità. Il saldo demografico totale risulta però negativo e pari a -672 persone; la causa principale è il saldo fra iscrizioni e cancellazioni dovute a rettifiche anagrafiche (-765 unità), cioè a pratiche amministrative e non ad effettivi trasferimenti di residenza. Le donne rappresentano il 51% della popolazione residente.

La popolazione è piuttosto anziana; infatti i residenti che hanno compiuto i 65 anni sono il 22%, mentre i ragazzi al di sotto dei 15 anni rappresentano solamente il 14% della popolazione. Questi dati comunque non si discostano molto dal dato medio nazionale.

Flussi migratori in entrata e uscita: la popolazione straniera negli ultimi anni è stata in costante aumento e a fine 2013 superava le 35mila unità. A fine 2014 gli stranieri residenti erano 33.817, con una diminuzione di 1.312 unità rispetto all'anno precedente. Come per la popolazione totale, anche sul calo degli stranieri ha un ruolo rilevante il saldo fra iscrizioni e cancellazioni per rettifiche anagrafiche (pari a -729). Sul dato inoltre incide molto il trend in crescita del numero di persone che acquisiscono la cittadinanza italiana. Le acquisizioni di cittadinanza sono state 874 nel 2012, 1.276 nel 2013 e 1.706 nel 2014. Risultano invece positivi il saldo naturale (+545 persone) e migratorio (+578 persone) della popolazione straniera.

Pordenone si colloca al 45° posto fra le 110 province italiane per numero di stranieri residenti. I principali Paesi di provenienza si confermano Romania, Albania e Ghana.

Sistema universitario: nel territorio pordenonese ha sede il Consorzio Universitario di Pordenone, del quale la Camera di Commercio è Socio Fondatore. Il Consorzio coordina i corsi di laurea, i master, i corsi di alta formazione e i corsi di perfezionamento attivati a Pordenone dalle Università degli Studi di Udine e di Trieste, nonché dall'Istituto Superiore per le industrie artistiche di Roma e dall'I.T.S. Kennedy di Pordenone. Compito primario del Consorzio è recepire le esigenze formative espresse dal tessuto socio-economico di cui è espressione per implementare e gestire un'offerta formativa adeguata, fortemente orientata all'innovazione tecnologica e ai servizi alla persona, in strutture all'avanguardia.

Oltre ai Soci Fondatori (il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio di Pordenone), che nel 1992 hanno dato istituito il Consorzio, negli anni il numero degli aderenti è cresciuto coagulandosi in una compagine consortile rappresentativa del mondo sociale, civile ed economico del territorio, a partire dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone, Socio Benemerito del Consorzio. Sono presenti le amministrazioni pubbliche attraverso alcuni comuni della provincia, il mondo economico attraverso l'associazione degli industriali e quello finanziario attraverso la presenza di tre primari istituti bancari; non manca infine il sostegno da parte della Regione FVG. Attualmente a Pordenone sono attivi 4 corsi di laurea triennali, 2 corsi di laurea magistrali, 2 corsi di specializzazione dell'I.T.S. Kennedy ed una pluralità di corsi di perfezionamento.



Pari opportunità e politiche di tutela e salvaguardia delle categorie deboli e a rischio: in provincia di Pordenone hanno un'occupazione il 55,4% delle donne in età lavorativa, contro il 72,8% degli uomini; inoltre le donne costituiscono il 42% del totale degli occupati.

Le pari opportunità di genere appaiono ancora più lontane in campo imprenditoriale. Infatti le cariche aziendali ricoperte da donne rappresentano una netta minoranza: soltanto il 28,4% del totale cariche.

Rimane pertanto attuale l'esigenza di promuovere iniziative volte a favorire l'imprenditorialità, la formazione, la qualificazione e l'informazione delle donne. Queste sono le finalità per cui è stato istituito presso la Camera di Commercio di Pordenone (al pari delle altre CCIAA Italiane) il Comitato per l'imprenditoria femminile.

Il Comitato di Pordenone è attivo dal 1999 e ha ideato e realizzato molteplici attività: ha promosso corsi di formazione dedicati alle donne imprenditrici o che volessero avviare un'impresa, convegni e premi sul tema dell'imprenditoria femminile, dato diffusione alle principali leggi agevolative a favore delle imprese femminili, oltre ad aver fornito consulenze gratuite alle donne interessate ad avviare un'impresa.

In provincia di Pordenone nell'ultimo quinquennio è aumentata la percentuale di cariche detenute da ultracinquantenni a scapito della presenza di giovani. A fine 2014 le persone con meno di trent'anni rappresentano solamente il 4,0% delle cariche, mentre gli ultrasessantenni sono l'11% del totale. In alcuni settori la presenza dei giovani è superiore alla media, a testimoniare una loro preferenza per comparti quali: alberghi e ristorazione e servizi alle persone.

Non sono disponibili statistiche sulla cittadinanza dei detentori di cariche, ma alcune indicazioni sulla presenza di stranieri nelle imprese possono essere ottenute osservando la dinamica delle ditte individuali il cui titolare è nato in un Paese extracomunitario. Si registra una notevole crescita, visto che rispetto alla fine del 2000 il dato è più che raddoppiato. Questi i valori più significativi: i titolari nati in Albania passano da 10 a 176, quelli nati in Marocco da 41 a 150, quelli nati in Ghana da 4 a 90 e quelli nati in Cina da 20 a 101. Si inseriscono inoltre alcuni Paesi nuovi come India, con 61 titolari e Bangladesh con 25. I detentori di cariche nati in Romania, che è divenuto Paese comunitario dal 2007, sono 156 contro gli 11 del 2000. Nel 2000 i titolari nati in Jugoslavia erano 33, mentre nel 2014 i titolari nati in Paesi dell'ex-Jugoslavia sono 141: 47 nati in Macedonia, 35 in Serbia e Montenegro, 35 in Bosnia ed Erzegovina, 4 in Kosovo; infine 19 sono nati in Croazia e 1 in Slovenia, ora Paesi Comunitari.

Ambiente e Innovazione tecnologica: per il 2016 la Camera di Commercio di Pordenone proseguirà nel progetto " Le Camere di Commercio per lo sviluppo delle competenze digitali nei

sistemi produttivi territoriali: giovani e promozione delle eccellenze digitali e Ars Digitalia”, approvato da Unioncamere nazionale sul fondo di perequazione 2014 e la cui conclusione è prevista per luglio 2016. Dopo il successo delle passate edizioni, la Camera di Commercio di Pordenone ha aderito anche nel 2015 al progetto promosso da Google e Unioncamere, con l’intento di intensificare i servizi a favore delle imprese: è stato attivato dal mese di settembre 2015 uno sportello gratuito di consulenze individuali indirizzato a tutti gli imprenditori della provincia e finalizzato a sensibilizzare gli utenti nello sfruttare le potenzialità del web. Saranno previsti altresì seminari e workshop sui temi del marketing digitale di maggiore interesse e formazione interna/assistenza anche al personale interno camerale, per migliorare le conoscenze dei servizi digitali.

Sintesi del contesto esterno per genere

Nel documento “Bilancio di genere 2014” disponibile, quale allegato alla Relazione sulla Performance 2014, nel seguente link <http://www.pn.camcom.it/studi-e-servizi-innovativi/imprenditoria-femminile/bilancio-di-genere.html> (in cui sono presenti anche i bilanci delle annualità precedenti), sono disponibili alcuni grafici, tabelle e commenti che analizzano in sintesi alcuni aspetti in ottica di genere, relativi all’annualità 2014, riguardanti il contesto esterno ed in particolare il mercato del lavoro e l’imprenditoria femminile (da pag. 8 a pag. 10). I dati più recenti – riferiti all’annualità 2015 – saranno elaborati in sede di redazione della Relazione sulla Performance 2015, prevista per aprile 2016.



3.1.3 Il quadro normativo di riferimento

Il quadro normativo che fa da cornice alle attività svolte dalla Camera di Commercio di Pordenone è in continua evoluzione; le norme che incidono sugli adempimenti da svolgere sono di derivazione nazionale, ma anche regionale e comunitaria e la loro emanazione incide più o meno intensamente sia sul versante tecnico-organizzativo interno sia su quello dei servizi erogati alle imprese/cittadini. Le nuove norme possono prevedere l’attribuzione di nuove competenze in via stabile oppure temporaneamente: in entrambi i casi l’impatto prodotto sul versante organizzativo interno può richiedere risorse da destinare alle nuove attività, nuove professionalità da sviluppare, l’organizzazione dei nuovi servizi ecc.

Le nuove norme che hanno inciso sulle attività/competenze della Camera di Commercio di Pordenone nel corso degli ultimi anni e quelle che influenzeranno l’organizzazione nel breve/medio periodo, risultano essere le seguenti:

- DPR n. 254/05 riguardante la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio, in particolare per quanto riguarda lo studio e l’applicazione dei principi contabili specificatamente approvati per il sistema camerale;
- DM n. 37 del 27.03.2008, che ha previsto l’attività di verifica delle abilitazioni degli impiantisti per ogni dichiarazione di conformità ricevuta dai Comuni di competenza;
- D.Lgs. n. 4 del 16.01.2008 che ha assegnato la competenza a vidimare anche i registri di carico e scarico dei rifiuti, prima svolta dall’Agenzia delle Entrate;
- L.R. n. 30/2007 che ha assegnato alla CCIAA, a partire dal 2008, risorse aggiuntive da destinare alle imprese per la promozione dell’economia e per la realizzazione di infrastrutture socio-economiche;
- L. n. 2 del 28.01.2009 che ha abolito la tenuta del libro soci da parte delle SRL, con corrispondente presentazione al Registro Imprese delle movimentazioni inerenti l’elenco soci;
- DPR n. 247/04 che prevede una continua revisione delle posizioni iscritte al Registro imprese e la conseguente cancellazione di quelle non più operanti, al fine di poter disporre di una banca dati qualitativamente più aderente alla realtà economica provinciale;
- DM 17.12.2009 che ha istituito il sistema SISTRI, al fine del controllo della tracciabilità dei rifiuti, che ha assegnato alla CCIAA il compito di rilasciare i dispositivi informatici alle imprese del settore;

- DL. n. 7 del 30.01.2007 ha introdotto, a partire dal 01.01.2010, la Comunicazione Unica per la nascita dell'impresa, con lo scopo di semplificare l'iter amministrativo a carico di una nuova impresa, attraverso la presentazione in forma unificata al Registro Imprese di tutte le istanze dirette anche ad altre PA (INPS, INAIL, Agenzia Entrate);
- L.R. n. 1/07 che ha assegnato alla CCIAA un finanziamento pluriennale al fine di realizzare degli interventi infrastrutturali presso il quartiere fieristico di Pordenone;
- D.Lgs. n. 150/09 – riforma Brunetta – che sta influenzando significativamente il ciclo di gestione della performance, attraverso una maggiore formalizzazione dei passaggi procedurali già in atto all'interno della CCIAA ed una migliore integrazione tra il ciclo di gestione della performance e la pianificazione economico-finanziaria;
- D.Lgs. n. 28/10 che introduce l'obbligo di un tentativo di conciliazione prima di adire alla giustizia in ambiti quali il condominio, i diritti reali, le divisioni, le successioni ereditarie, i patti di famiglia, le locazione ecc. con un prevedibile significativo aumento delle conciliazioni gestite in maniera associata dalla CCIAA di Pordenone;
- D.Lgs. n. 163/06 per il quale è uscito il regolamento di esecuzione entrato in vigore a giugno 2011, il quale impatta sulle procedure di gara, appalto e procedure di acquisto di beni e servizi svolte dalla CCIAA, tra i quali figura la richiesta del DURC per ogni documento da liquidare;
- Le varie leggi finanziarie, leggi di stabilità ed altre specifiche leggi che impongono misure/adempimenti volti al contenimento della spesa pubblica, a carico sia della Camera di Commercio che dell'azienda speciale ConCentro;
- D.Lgs. n. 59/10 volto ad applicare la direttiva servizi n. 123/06 dell'Unione Europea, che prevede di semplificare e liberalizzare la circolazione dei servizi (agenti e rappresentanti, mediatori, impiantisti ecc.);
- Legge n. 136/10 che ha introdotto specifici adempimenti aggiuntivi volti a tracciare i flussi finanziari nell'ambito dei rapporti contrattuali gestiti dalla CCIAA;
- Dpr n. 16/2010 che assegna alle CCIAA il ruolo di coordinamento nell'avvio del SUAP;
- D.Lgs. n. 23/2010 di riforma dell'ordinamento delle CCIAA, che interviene sulla composizione degli organi, sulle competenze da svolgere in forma associata ecc.;
- L.R. n. 7/2011 che ha adeguato la gestione delle pratiche artigiane al sistema Comunica ripartendo i compiti tra CCIAA e commissione provinciale;
- Norme di riferimento per la gestione di attività delegate ed individuate di volta in volta dalla convenzione con l'Amministrazione delegante (L.R. n. 4 del 2005 per le agevolazioni alle imprese; L.R. 14/10 per le agevolazioni per le benzine a prezzo ridotto; agevolazioni comunitarie POR FESR; L.R. n. 1/07 per la realizzazione degli investimenti infrastrutturali presso la Fiera di Pordenone, ecc.);
- Nuove normative che impattano sulle procedure di acquisto di beni e servizi e sugli appalti;
- Diverse normative che richiedono adempimenti per assolvere agli obblighi in materia di trasparenza, integrità, legalità e anticorruzione (D.Lgs. n. 33/13, Legge n. 190/12);
- Legge n. 196/09 con i successivi provvedimenti attuativi (DM 27.03.2013) che hanno introdotto nuovi documenti contabili al fine di armonizzare i sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni;
- DPCM del 03.12.2013 che hanno riscritto le regole tecniche per il protocollo informatico e per il sistema di conservazione dei documenti digitali, che si sono concretizzate nell'avvio del nuovo applicativo informatico Gedoc dal 20.10.2015, il quale ha ridefinito il processo di gestione dei documenti da cartaceo a digitale;
- DL n. 90/14 per tutti gli adempimenti conseguenti alla riduzione progressiva del diritto annuale;
- DPCM del 13.11.2014 che scrive le regole tecniche in materia di formazione, trasmissione, copia, duplicazione, riproduzione e validazione temporale dei documenti informatici nonché di formazione e conservazioni dei documenti informatici delle pubbliche amministrazioni;
- L. n. 244/07 (art. 1 commi 209-214) e successive normative attuative della fatturazione elettronica verso la pubblica amministrazione, divenuta obbligatoria dal 01.04.15;
- Legge di stabilità 2015 (L. n. 190/14) che ha introdotto il meccanismo dello split payment (versamento dell'IVA direttamente all'Erario e non più al fornitore);
- La nuova normativa che impatta sulla razionalizzazione delle partecipate/controllate dalle pubbliche amministrazioni, che richiedono dettagliate analisi ai fini del mantenimento e/o dismissione di tali società/enti;

- Realizzazione progetti comunitari;
- D.Lgs. n. 80 e 81/15 concernenti la riforma della disciplina del rapporto di lavoro e delle misure volte a favorire la conciliazione dei tempi di lavoro/famiglia;
- La Legge n. 124/15 di delega al Governo per la riorganizzazione della P.A., che ha attivato dibattiti e riflessioni per l'impatto che avrà sul nostro Ente, in relazione al processo di accorpamento i cui criteri saranno definiti da apposito decreto attuativo ancora in itinere.

3.1.4. Le relazioni istituzionali della Camera di Commercio

La Camera di Commercio di Pordenone per sua stessa natura svolge un ruolo connesso con una rete istituzionale più ampia.

Nell'ambito del sistema camerale intesse relazioni, condividendone missione, visione e strategie:

- con le altre Camere di Commercio; in particolare con quelle del Friuli Venezia Giulia che sono collegate attraverso Unioncamere FVG; con quelle del vicino Veneto, anche attraverso la partecipazione alle riunioni di specifici gruppi di lavoro istituiti nei vari ambiti di attività (Consulta dei Segretari Generale, Gruppo di Lavoro dei Conservatori del Registro Imprese, degli uffici Personale, Provveditorato, Ragioneria, Registro Imprese, dell'ambito del diritto annuale ecc.);
- con Unioncamere nazionale, che svolge attività di coordinamento, di propulsione, di sviluppo del sistema camerale;
- con Infocamere ed Infocert per la gestione e divulgazione del patrimonio informativo del sistema camerale e per la progettazione, sviluppo e fornitura di software;
- con le strutture di sistema collegate ad Unioncamere e ad Infocamere per l'utilizzo di specifici servizi (l'Istituto Tagliacarne per la formazione, Tecnoservicecamere, ecc.)

Nell'ambito del sistema territoriale la Camera di Commercio di Pordenone si relaziona con tutti gli attori dello sviluppo locale, quali:

- Regione autonoma Friuli Venezia Giulia
- Provincia di Pordenone
- Comuni della provincia di Pordenone
- Comunità Montane
- Associazioni di Categoria
- Associazioni sindacali
- Consorzio Universitario di Pordenone
- Curia Mercatorum di Treviso
- Centri di ricerca e innovazione (Polo Tecnologico, Agemont, ecc.)
- Consorzi, Distretti, Società ecc. rappresentative dei diversi ambiti che caratterizzano il territorio provinciale.

La rappresentazione riportata a pag. 11 rende l'idea di come è strutturato il sistema di relazione nel territorio e delle società in cui la CCIAA partecipa.

Le politiche della Camera di Commercio di Pordenone sono allineate alle priorità strategiche definite, in particolare, da:

Unioncamere Nazionale: alla crisi economico-finanziaria che il sistema Italia sta cercando di superare consolidando via via la ripresa appena iniziata, al DL n. 90/14 che sta riducendo progressivamente la principale fonte di finanziamento del sistema camerale (40% nel 2016 e 50% dal 2017) si è aggiunta la legge di riorganizzazione della pubblica amministrazione (L. n. 124/15), per la quale è atteso il decreto di attuazione riguardante nello specifico il sistema camerale, che sta impegnando le singole Camere di Commercio nell'individuazione del proprio percorso di razionalizzazione.

Tenendo conto della prevedibile evoluzione dello scenario istituzionale, economico e sociale di riferimento e dei contenuti della riforma che investirà il sistema camerale nel prossimo futuro e confermando gli assi portanti di tale cambiamento - quali la riorganizzazione della rete camerale sul territorio, la razionalizzazione dei costi dell'attività e la valorizzazione delle competenze del capitale umano anche in funzione dello sviluppo di nuovi servizi a beneficio delle economie locali - Unioncamere conferma per il 2016 le 4 missioni di sistema:

- competitività e sviluppo delle imprese (sfruttamento delle potenzialità dell'economia digitale, raccordo domanda e offerta di lavoro, semplificazione normativa e

- amministrativa, sostegno PMI nella lotta alla contraffazione e sviluppo proprietà industriale; accompagnamento delle CCIAA nei processi di accorpamento e di razionalizzazione organizzativa);
- regolazione dei mercati (potenziamento attività di regolazione e vigilanza del mercato, rafforzamento iniziative sulla legalità, potenziamento e promozione giustizia alternativa);
 - commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo (sviluppo di azioni del sistema camerale in Europa come accesso ai finanziamenti europei, internazionalizzazione del sistema produttivo, stipula di accordi di natura economico-commerciale; potenziamento servizi certificativi per il commercio internazionale);
 - servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (comunicazione della riforma e rafforzamento delle relazioni istituzionali).

Unioncamere Friuli Venezia Giulia: adeguata rappresentazione e corrispondente coordinamento delle quattro realtà camerali nell'attività di supporto e promozione del mondo economico regionale, che per il triennio 2015-2017 viene coordinata dalla CCIAA di Pordenone:

- coordinamento dei contributi alle imprese ed ai cittadini di cui alle varie deleghe regionali (L.R. n. 4/05, L.R. n. 5/12 - imprenditoria giovanile, L.R. n. 11/11 -imprenditoria femminile, L.R. n. 2/12 - settore legno-arredo, L.R. 4/2013 - rafforzamento ed il rilancio della competitività delle PMI, L.R. 4/2013 - aggregazione di reti, POR-FESR 2010-2014, L.R. 14/10 - benzina agevolata, L.R. n. 21/13 - acquisto auto ecologiche, L.R. 4/14 - acquisto biciclette a pedalata assistita;
- coordinamento delle attività di internazionalizzazione e svolgimento di servizi associati come l'Indagine congiunturale, MUD.

Da rilevare il fatto che la legge n. 124/15 di riorganizzazione della pubblica amministrazione impatterà, tramite il decreto attuativo atteso per il sistema camerale, anche sulle unioni regionali, per cui sarà da capire se nella Regione Friuli Venezia Giulia ci saranno i presupposti per la sua permanenza. Nell'immediato si rileva una significativa riduzione delle attività affidate all'Unione regionale da parte delle consorelle regionali, a causa della riduzione del diritto annuale.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 La struttura organizzativa della Camera di Commercio e dell'azienda ConCentro

La struttura organizzativa della Camera di Commercio, visibile nell'allegato n. 1, che si presenta al 31.12.2015, è il risultato di una serie di interventi effettuati nel corso degli ultimi anni, al fine di:

- riorganizzare i processi di lavoro e le attività in esito alla disponibilità di specifiche professionalità (controllo di gestione, sistema gestione qualità);
- dar corso alle indicazioni elaborate dal Consiglio, nel corso del 2009, che aveva individuato, tra le altre, alcune priorità legate al particolare periodo di crisi economica e finanziaria che il sistema imprese sta attraversando, volte a dare impulso all'attività di innovazione tecnologica, agli studi/statistica a supporto delle decisioni strategiche, all'attività di supporto alle imprese attraverso contributi propri, della Regione e di altri Enti, a consolidare l'Ufficio di Progetto affinché possa impostare ed avviare progetti di ampio respiro per le suddette finalità, previa assegnazione di personale di adeguata professionalità;
- ottimizzare i processi di lavoro nell'interesse degli utenti, in conseguenza dell'avvio della Comunicazione Unica, che ha evidenziato omogeneità di funzioni all'interno dell'area Servizi alle imprese;
- riorganizzare gli uffici e le funzioni - nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia ed al fine di ottimizzare i processi di lavoro - in conseguenza della soppressione di specifiche attività (certificazione delle uve e dei vini, Albo Vigneti, carburante agricolo agevolato ex UMA; Ruoli Agenti e Rappresentanti di commercio, Mediatori immobiliari, Spedizionieri e Mediatori marittimi; l'attività di conciliazione, fortemente ridotta nel corso del 2012, è stata riattivata nel corso del 2013);

- assicurare il supporto necessario allo svolgimento delle attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia, che richiedono professionalità e competenze specifiche. Sono state infatti annunciati nuovi rilevanti finanziamenti da erogare, a titolo di contributi, alle imprese del nostro territorio.

La struttura organizzativa - che è sempre in evoluzione in relazione al contesto normativo-organizzativo - prevede due aree dirigenziali affidate alle due dirigenti in servizio (una dedicata ai Servizi generali e l'altra dedicata ai Servizi alle imprese) ed un ufficio in staff al Segretario Generale (denominato Ufficio Staff-Studi-Servizi innovativi), derivante alla fusione dei due pregressi uffici in staff, che svolge le attività inerenti la segreteria, l'URP, la comunicazione/informazione pubblica, gli studi e la statistica, la gestione di contributi/agevolazioni, i sistemi informatici ed i servizi innovativi). Il dirigente responsabile dell'Area Servizi Generali svolge anche la funzione primaria di Segretario Generale, posto al vertice dell'organizzazione amministrativa dell'Ente.

A capo di ciascuna unità organizzativa, compreso l'ufficio in staff, sono poste n. 4 posizioni organizzative, responsabili per i risultati prodotti dall'unità organizzativa di riferimento, alle quali sono state delegate le responsabilità di tutti i procedimenti amministrativi di competenza. Gli uffici Ragioneria e Provveditorato sono transitoriamente retti dalle Dirigenti (la procedura di assunzione della nuova responsabile di U.O. è stata revocata in attesa degli sviluppi della riforma del sistema camerale).

La struttura organizzativa, come appena descritta in esito alle citate riorganizzazioni, risulta al momento adeguata rispetto alle esigenze della Camera di Commercio; la dotazione effettiva di personale presenta, invece, qualche sofferenza in alcuni uffici che sono interessati da recenti pensionamenti o lunghe assenze di personale con diritto alla conservazione del posto; tali sofferenze potranno essere in parte limitate con interventi organizzativi interni (mobilità interna, limitazioni delle richieste di trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale, ricorso a rapporti di lavoro flessibili, ricorso al lavoro straordinario nei limiti della normativa vigente, deleghe di attività all'azienda speciale ConCentro), fermo restando l'auspicio di azioni concrete sul versante della riorganizzazione del sistema camerale (accorpamenti/fusioni di Enti) di cui alla legge di riorganizzazione in atto (L. n. 124/15).

La norma volta alla riduzione progressiva del diritto annuale, che per il 2016 inciderà per il 40%), affiancata dalle norme di contenimento delle spese del personale richiedono una ulteriore maggiore attenzione nella gestione delle attività (che comprendono anche quelle delegate dalla Regione FVG, per le quali sono state annunciate nuove rilevanti risorse), che deve ispirarsi sempre di più a criteri di efficacia, efficienza ed economicità, senza tuttavia compromettere la qualità dei servizi offerti. In ogni caso, la dirigenza e le posizioni organizzative, secondo competenza, monitorano costantemente con gli strumenti a disposizione i carichi di lavoro e la loro adeguatezza rispetto ai processi ed alle attività da svolgere, nell'ottica della soddisfazione del cliente.

Il sistema camerale pordenonese è costituito dalla Camera di Commercio, così come descritta e dettagliata nel citato allegato n. 1, e dalla sua Azienda Speciale ConCentro, organo strumentale al perseguimento del mandato istituzionale e della Missione dell'Ente.

L'Azienda Speciale è costituita nel rispetto della normativa vigente (Legge 580/1993 e s.m.i.) e secondo quanto previsto dallo Statuto della medesima; è un organismo strumentale dell'ente camerale, opera secondo le norme del codice civile per quanto applicabili ed è dotata, nei confronti della Camera di appartenenza, di autonomia amministrativa, contabile e finanziaria nei limiti indicati dal titolo X del D.M. 254/05.

Interventi normativi recenti hanno limitato l'operatività delle aziende speciali secondo le norme del codice civile, estendendo invece l'applicabilità di quelle pubblicistiche, con evidenti ripercussioni sulla flessibilità gestionale ed operativa delle aziende stesse.

Alla luce del modificato assetto normativo, che impone una forte limitazione all'autonomia decisionale ed organizzativa delle Aziende speciali camerali, lo Statuto di ConCentro è stato allineato ai principi delle riforme normative, salvaguardando per quanto possibile la funzionalità della struttura, che risulta fondamentale e strategica per assolvere alle finalità di sviluppo e promozione delle imprese e del territorio, anche nel prossimo periodo caratterizzato dalla contrazione del diritto annuale. Il ruolo di ConCentro va comunque rivisto in prospettiva della riduzione del 50% del diritto annuale, che dal 2017 non consentirà più di sostenere le

attività svolte dall'azienda stessa, a meno di individuare diverse e nuove fonti di finanziamento.

ConCentro è dotata di una struttura organizzativa adeguata rispetto alle funzioni ad essa demandate dall'Ente camerale. Il Direttore è il responsabile dell'organizzazione della struttura nell'ambito dei programmi stabiliti dall'Amministratore Delegato ed è il responsabile delle risorse umane. Sia l'Amministratore Delegato sia il Direttore dell'Azienda si raccordano con i rispettivi livelli camerali (Giunta e Segretario Generale della Camera di Commercio) al fine di garantire coerenza con le attività istituzionali e le linee strategiche dell'Ente camerale nel suo complesso.

L'organigramma aziendale, che nel 2014 ha subito un ridimensionamento per effetto dell'avvio operativo della Fondazione Pordenonelegge.it - si articola in quattro Aree funzionali - una di staff e tre di linea; è disponibile anch'esso nell'allegato n. 1.

3.2.2 Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Ogni dipendente dell'ente camerale e dell'azienda ConCentro è dotato di Personal Computer, monitor 19" e stampante; l'Ente dispone inoltre di alcuni personal computer portatili per le esigenze di mobilità dei dirigenti e, occasionalmente, di alcuni collaboratori, oltre che per convegni, corsi ecc. Tutte le postazioni sono corredate del software di produttività individuale per l'ordinaria gestione dell'ufficio.

L'Ente adotta il "Piano triennale per l'individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo di beni strumentali e degli immobili" previsto dalla legge n. 244/2007 quale strumento per l'analisi, pianificazione e controllo degli investimenti nel settore dell'Information Technology.

L'infrastruttura principale della CCIAA - completamente aggiornata nel corso del 2013 - si basa su una piattaforma hardware ad alta affidabilità che virtualizza alcuni server Windows 2008 R2; sono presenti inoltre alcuni server Windows 2003 "fisici".

Tutti gli utenti dispongono dei principali servizi Internet e posta elettronica (con alcune caselle PEC). Sulla intranet sono erogati servizi che automatizzano la maggior parte delle procedure interne (gestione documentale e operativa della qualità, comunicazione interna, gestione presenze...).

I dirigenti, il referente informatico e il presidente sono dotati di un telefono "smartphone" per la reperibilità e per la gestione della posta elettronica in mobilità.

Le sale della sede camerale e di Palazzo Montereale Mantica sono dotate di impianto audio video.

Per quanto riguarda gli immobili in dotazione, la Camera di Commercio ha in proprietà la sede di Corso Vittorio Emanuele II n. 47, ove sono ubicati gli uffici camerali, il Palazzo Montereale Mantica in Corso Vittorio Emanuele II n. 56 quale sede di rappresentanza e degli uffici dell'azienda speciale ConCentro ed un garage con due posti auto. La Camera di Commercio dispone inoltre di una sola struttura in locazione passiva relativa ai locali al Centro Commerciale-Interporto adibiti ad archivio cartaceo.

3.2.3 Le risorse umane

La dotazione organica di personale della Camera di Commercio è composta da n. 49 risorse (ridotta alla fine del 2013) suddivise nelle categorie riportate nella tabella che segue. Rispetto a detta dotazione organica teorica, le risorse umane in servizio sono attualmente n. 45, come risultano esposte nella medesima tabella, che mette, quindi, in evidenza l'esistenza di alcuni posti non coperti. La tabella dà infine risalto alla disponibilità effettiva di tali risorse (risorse a tempo pieno equivalente) al fine di tener conto del minor apporto del personale collocato in part-time (complessivamente n. 9 unità, contro le 11 degli anni precedenti; la riduzione che interverrà dal 01.01.2016 è stata decisa per poter fronteggiare le contingenti esigenze organizzative degli uffici camerali).

CCIAA - Situazione riferita al 01.01.2016:

Categoria	Dotazione Organica Definitiva	Personale in servizio	Disponibilità effettiva (per effetto dei part-time)	Disponibilità residua
Dirigente	2	2	2	
Cat. D3	3	3	3	
Cat. D1	5	4	3,33	1
Cat. C	34	32	30,62	2
Cat. B3	0	0	0	
Cat. B1	4	3	3	1
Cat. A	1	1	1	
TOTALE	49	45	42,95 (*)	4

(*) tiene conto del personale part-time e di quello assente per aspettativa, mentre non tiene conto delle assenze legate alle maternità, al momento pari ad una

Sul versante delle cessazioni dal servizio, sono previste le seguenti cessazioni:

- n. 2 cessazioni di cat. C che interverranno rispettivamente dal 01.03. e dal 01.09.2016;
- n. 2 cessazioni di cat. C che potrebbero intervenire, a normativa invariata, nel corso del 2017.

Per quanto riguarda l'azienda speciale ConCentro, i rapporti con il personale sono regolamentati dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per i lavoratori del terziario, distribuzione e servizi e per i dipendenti e operatori di vendita.

La dotazione organica dell'Azienda è costituita, nel rispetto della pianta organica approvata, da 20 persone:

- a) 1 persona con inquadramento di dirigente a tempo determinato (*)
- b) 2 persone con inquadramento alla categoria di Quadro
- c) 2 persone con inquadramento al 1° livello
- d) 4 persone con inquadramento al 2° livello
- e) 11 persone con inquadramento al 3° livello

ConCentro - Situazione riferita al 01.01.2016

livello	Dotazione Organica Definitiva	Personale in servizio	Disponibilità effettiva (per effetto dei part-time)	Disponibilità residua
(*)Dirigente	1	1	1	
Quadro	2	2	2	
1° livello	2	2	1,58	
2° livello	4	4	3,39	
3° livello	11	11	9,59	
TOTALE	20	20	17,57	

La programmazione per il triennio 2014-2016, appena revisionata per l'annualità 2016, non prevede per la Camera di Commercio alcuna assunzione, proprio per le incertezze derivanti dal contesto normativo legato agli sviluppi della riforma del sistema camerale (L. n. 124/15 e decreto attuativo ancora in itinere). Sarà possibile il ricorso alle risorse flessibili nei limiti di spesa imposti dal D.L. n. 78/10 e nei limiti delle disponibilità di bilancio, soprattutto per fronteggiare le attività delegate dalla Regione Friuli Venezia Giulia.

La medesima programmazione conferma la possibilità di estendere il telelavoro nell'ambito dell'Area Servizi alle Imprese, considerati i buoni risultati in termini di ottimizzazione dei processi di lavoro ottenuti con il precedente progetto concluso nel 2014, anche se al momento nessun dipendente ha manifestato interesse per questo strumento.

Per quanto riguarda l'azienda speciale ConCentro nel 2016 non sono previste nuove assunzioni.

Per quanto riguarda la formazione del personale, la direzione presta costante attenzione al miglioramento/consolidamento delle conoscenze da parte del personale, per colmare eventuali gap, per acquisire le conoscenze necessarie per fronteggiare nuove normative o nuovi adempimenti, per definire specifiche professionalità necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell'ente. L'attività formativa continua ad essere fortemente contratta per effetto dell'applicazione delle misure governative volte al contenimento della spesa pubblica da un lato e per fronteggiare i tagli alle spese di funzionamento dall'altro (quale conseguenza della riduzione del diritto annuale). Particolare attenzione sarà prestata alla formazione obbligatoria in materia di corruzione, legalità ed etica.

La programmazione della formazione del personale aziendale è stabilita secondo un preciso Piano di Formazione concertato con il personale all'inizio dell'anno e approvato dall'Amministratore delegato dell'Azienda, che stanziava altresì le risorse finanziarie necessarie per la sua realizzazione.

Tutto il personale camerale ed aziendale, dirigenti compresi, sono sottoposti ad un sistema di misurazione/valutazione della prestazione e dei risultati conseguiti, al fine di erogare i compensi accessori. Il documento che descrive il Sistema è stato adottato nel corso del 2011, è stato sottoposto a successivi aggiornamenti per meglio adeguarlo ai principi/criteri introdotti dal D.Lgs. n. 150/09 (riforma Brunetta) ed è stato esteso anche al personale dell'azienda speciale, pur tenendo conto delle specificità legate al diverso contratto di lavoro di riferimento.

Dal mese di giugno 2011 è stato avviato il percorso di introduzione della metodologia Balanced Scorecard che sta consentendo all'Ente (Camera ed Azienda) di gestire in maniera strutturata il Ciclo di gestione della performance. Tale percorso - avviato anche dalle consorelle della Regione - è stato implementato con l'attività di benchmarking dapprima nell'ambito di un gruppo di circa venti CCIAA, sostituito dal benchmarking di sistema curato da Unioncamere nazionale - denominato Pareto - che sta coinvolgendo tutte le CCIAA italiane. I risultati di queste prime esperienze di benchmarking sono già stati analizzati ed utilizzati nell'ambito della pianificazione strategico/operativa, con l'obiettivo di migliorare la performance.

Il clima organizzativo interno viene monitorato, a partire dal 2012, con frequenza annuale. Dal 2013 viene a tal fine utilizzato uno specifico strumento messo a disposizione dall'ANAC. Dopo l'indagine svolta nel 2012 a cura di una società esterna, i cui esiti di dettaglio sono contenuti nel Piano della Performance 2013-2015, la Camera di Commercio ha provveduto a realizzare l'indagine con il supporto metodologico fornito dall'ANAC, elaborando gli esiti di seguito proposti:

Ambito monitorato: benessere	Percezione media			
	Responsabili di UO		Collaboratori	
	2015	2014	2015	2014
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,94	4,86	5,06	5,01
Le discriminazioni	5,56	4,58	5,37	5,36
L'equità nella mia amministrazione	4,35	4,40	3,48	3,67
CARRIERA e sviluppo professionale	4,20	4,25	3,45	3,28
Il mio lavoro	4,70	4,80	4,35	4,39
I miei colleghi	4,35	4,50	4,22	4,43
Il contesto del mio lavoro	4,35	4,40	3,81	3,86
Il senso di appartenenza	4,65	5,10	4,24	4,14
Immagine della mia amministrazione	3,00	3,67	3,16	3,16
Ambito monitorato: grado di condivisione del sistema di valutazione				
La mia organizzazione	4,06	4,25	3,43	3,26
Le mie performance	4,25	4,40	3,71	3,68
Il funzionamento del Sistema	3,90	4,10	3,26	3,19
Il mio capo e la mia crescita	4,15	4,55	3,95	4,18
Il mio capo e l'equità	4,19	4,44	3,69	4,00

Come si può osservare - sulla base del presupposto che 6 è il punteggio massimo e che 3 è quello medio al di sotto del quale i valori sono ritenuti insufficienti - le percezioni espresse dal personale nei diversi ambiti analizzati sono tutte positive. Non emergono pertanto criticità tali da richiedere azioni di miglioramento specifiche.

Nelle tabelle che seguono sono riepilogati alcuni dati riguardanti il personale, elaborati con riferimento ai dati parziali del 2014.

Dati CCIAA	
Indicatori aspetti qualitativi/quantitativi	Valore
Età media del personale	49 anni
Età media del personale dirigenziale	51,5 anni
Tasso di crescita del personale negli ultimi anni	In diminuzione dal 2000: 45 unità contro 57 del 2000
% dipendenti in possesso di laurea	37,21%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione medie per dipendente	16,82 ore
Costo della formazione sulle spese del personale	0,75%
Indicatori di benessere organizzativo	Valore
Tasso di assenza	5,94 nel 2009; 4,39 nel 2010; 8,45 nel 2011 6,62 nel 2012; 5,15 nel 2013; 5,88 nel 2014
Tasso di richiesta di trasferimento	2,22%
Tasso di infortuni	0%
Indicatori di analisi di genere	Valori
% di dirigenti donne	100%
% di donne rispetto al totale del personale	79,07%
Età media del personale femminile	51,5 anni (dirigenti) 48 anni (il resto del personale)
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	47,22%
Ore di formazione media da parte del personale femminile	16,75 ore

Dati azienda ConCentro	
Indicatori aspetti qualitativi/quantitativi	Valore
Età media del personale	44 anni
Età media del personale dirigenziale	45 anni
Tasso di crescita del personale negli ultimi anni	In aumento dal 2000: 20 unità contro 12 del 2000 (fusione aziende)
% dipendenti in possesso di laurea	50%
% dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione medie per dipendente	5,70 ore
Costo della formazione sulle spese del personale	0,00%
Indicatori di benessere organizzativo	Valore
Tasso di assenza	4,52 nel 2009; 5,34 nel 2010; 8,27 nel 2011 5,86 nel 2012, 6,61 nel 2013, 6,65 nel 2014
Tasso di richiesta di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	0%
Indicatori di analisi di genere	Valori
% di dirigenti donne	0%
% di donne rispetto al totale del personale	85,71%
Età media del personale femminile	44 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	47,06%
Ore di formazione media da parte del personale femminile	6,30 ore

Sintesi del contesto interno per genere

Nel documento "Bilancio di genere 2014" disponibile, quale allegato alla Relazione sulla Performance 2014, nel seguente link <http://www.pn.camcom.it/studi-e-servizi-innovativi/imprenditoria-femminile/bilancio-di-genere.html> (in cui sono presenti anche i bilanci delle annualità precedenti), sono disponibili alcuni grafici, tabelle e commenti che analizzano in sintesi alcuni aspetti in ottica di genere, relativi all'annualità 2014, riguardanti il contesto interno ed in particolare la composizione degli organi e del personale (da pag. 4 a pag. 7). I dati più recenti – riferiti all'annualità 2015 – saranno elaborati in sede di redazione della Relazione sulla Performance 2015, prevista per aprile 2016.

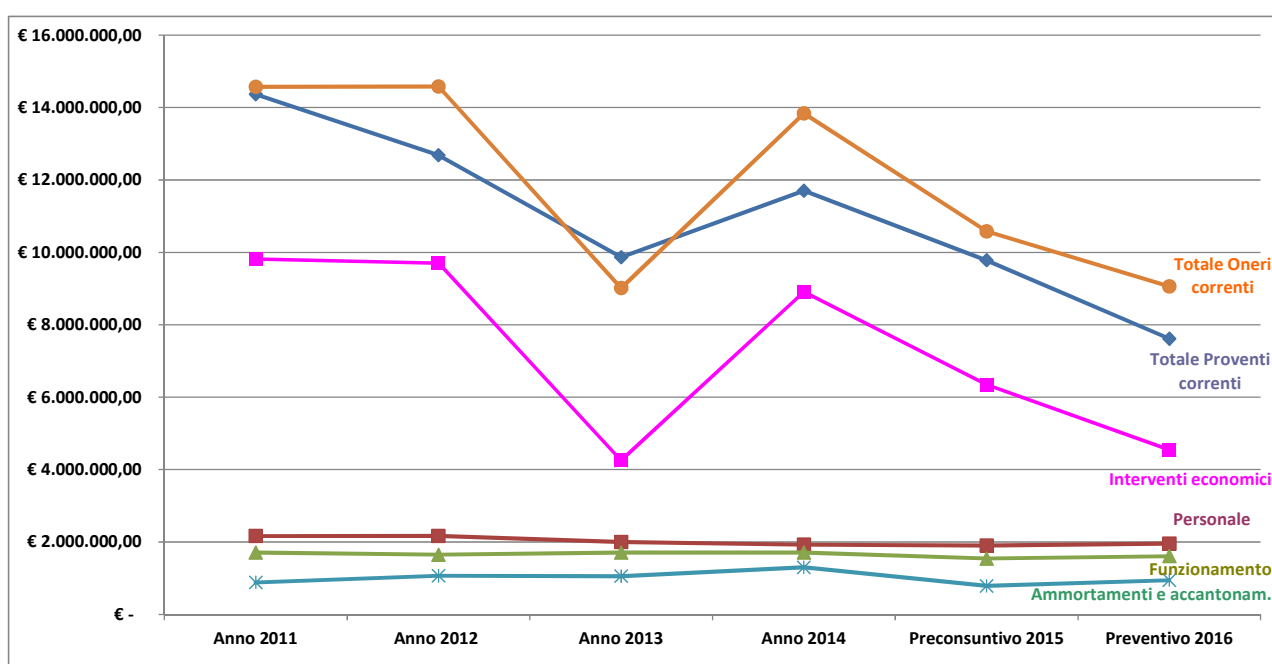


3.2.4 Le risorse finanziarie

Le tabelle che seguono mettono in evidenza, per la CCIAA, l'andamento dei costi di bilancio nel corso del quinquennio precedente e per l'anno 2016 (i dati esposti fino al 2014 sono definitivi, quelli per l'anno 2015 rappresentano la previsione di chiusura, mentre quelli del 2016 sono preventivi).

CCIAA

	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Preconsuntivo 2015	Preventivo 2016
Totale Proventi correnti	14.366.847,60	12.682.953,92	9.867.689,06	11.702.482,39	9.781.646,00	7.614.600,00
Personale	2.165.632,04	2.167.031,63	2.000.800,83	1.924.129,85	1.900.000,00	1.957.900,00
Funzionamento	1.707.572,14	1.646.871,66	1.708.168,84	1.705.919,93	1.544.312,00	1.608.300,00
Interventi economici	9.818.958,16	9.702.227,47	4.251.620,19	8.910.647,09	6.348.624,00	4.550.000,00
Ammortamenti e accantonam.	881.803,28	1.066.659,43	1.055.438,08	1.299.768,39	787.600,00	945.000,00
Totale Oneri correnti	14.573.965,62	14.582.790,19	9.016.027,94	13.840.465,26	10.580.536,00	9.061.200,00



I risultati esposti evidenziano una gestione orientata all'efficienza ed al contenimento dei costi, in modo da assicurare adeguate risorse agli interventi economici a favore del sistema delle imprese del territorio pordenonese. Tale politica di gestione dipende anche dall'entità dei proventi correnti che l'ente consegue (diritto annuale, diritti di segreteria, contributi e trasferimenti e altre entrate, proventi da gestione di servizi). Le voci di bilancio per il 2016 esposte nel paragrafo "La Camera di commercio di Pordenone in cifre" evidenziano una riduzione sia dei proventi correnti sia di quelli finanziari, per le seguenti ragioni:

- riduzione del 40% del diritto annuale, come imposto dal DL n. 90/14, che si aggiunge al calo legato alle conseguenze della crisi economico-finanziaria che sta investendo i settori produttivi da partire dal 2008 e che nel corso del 2015 ha evidenziato i primi segnali per una inversione di rotta;
- diritti di segreteria per il maggior utilizzo del sistema telematico da parte di tutte le imprese (anche individuali ed artigiane) e per l'esenzione di alcune attività (start up innovative); sui diritti di segreteria dovrebbe intervenire una revisione, agganciata ai costi standard, sempre prevista dal DL n. 90/14;
- contributi, trasferimenti e altre entrate: sostanziale riduzione della voce in quanto non è ancora possibile inserire gli stanziamenti che la Regione FVG ha annunciato per il 2016 (nuovi bandi regionali e POR FESR 2014-2020);
- proventi da gestione dei servizi: per la significativa riduzione quale effetto di una serie di riduzioni di proventi, i cui più significativi riguardano la gestione carburanti agevolati e dell'ufficio metrico;
- penalizzazione derivante dal rientro della CCIAA nel sistema della Tesoreria Unica avvenuto nel corso del 2015 (imposto dalla Legge di Stabilità per l'anno 2015 - L. n. 190/14), che sta sfavorendo la nostra CCIAA sul fronte delle entrate, stante la minore remunerazione offerta dal sistema della Tesoreria unica rispetto al tasso offerto dalla vigente convenzione con l'Istituto Cassiere che avrebbe avuto una validità fino al 31.12.2017.

Il bilancio 2016 (i cui dati sono esposti nel paragrafo "La Camera di commercio di Pordenone in cifre") è stato impostato con l'evidenza di un disavanzo, che risulta compensato dall'utilizzo degli avanzi patrimonializzati.

Sul versante degli investimenti, la Camera di Commercio prevede, in particolare, il pagamento del saldo dei lavori del parcheggio in zona Fiera di Pordenone coperto da un contributo della Regione FVG, disposto con L.R. 23.01.2007 (art. 7, comma 96), che è già stato aperto al pubblico nel corso del mese di ottobre 2015.

Il restante investimento riguarda lavori di manutenzione della sede camerale e di Palazzo Montereale Mantica.

Piano degli investimenti

Voci di bilancio	Previsione consuntivo 2015	Preventivo 2016
Immobilizzazioni immateriali	2.000,00	13.000,00
Immobilizzazioni materiali	2.036.140,00	1.547.500,00
Immobilizzazioni finanziarie	0,00	0,00
	<u>2.038.140,00</u>	<u>1.560.500,00</u>

Lo stato patrimoniale evidenzia un totale immobilizzazioni per il 2014 pari a € 15.366.541,19 a fronte di un importo di € 14.756.904,03 del 2013.

Per quanto riguarda l'attivo circolante si è passati da € 23.635.424,06 del 2013 a € 25.155.138,12 del 2014. Nella tabella sottostante viene riportata la distribuzione percentuale delle due voci dell'attivo patrimoniale:

	Anno 2013	Anno 2014
Immobilizzazioni	38,42%	37,92%
Attivo circolante	61,54%	62,08%

Sul versante passivo si registra una buona incidenza del patrimonio netto sul totale passivo (indice di solidità finanziaria 127,06%).

Il margine di struttura che evidenzia l'incidenza delle immobilizzazioni su patrimonio netto è pari al 67,75%.

Relativamente all'Azienda Speciale ConCentro, di seguito si forniscono gli andamenti 2011-2016 delle voci relative ai ricavi ed ai costi.

Il bilancio preventivo 2016 dell'azienda non prevede cambiamenti sostanziali nella struttura della pianta organica rispetto alla situazione assunta a fine 2015, che tiene conto del necessario aggiornamento contrattuale dovuto al fine di rispettare le normative di legge in tema di contratti garantiti.

Il bilancio registra un incremento del valore delle entrate per servizi e rimborsi, mentre risultano scarsi o nulli i proventi dall'Amministrazione regionale o dagli Enti nazionali (Unioncamere) e di conseguenza aumenta il contributo camerale.

Le spese di funzionamento risultano incrementate a seguito di un accantonamento per rischi futuri legati all'andamento di una vertenza legale, mentre il costo del personale è superiore al 2015 in quanto è previsto il rientro di 2 persone in congedo per maternità e malattia a suo tempo non sostituite. In ogni caso, è stata mantenuta una politica di gestione del personale volta al contenimento della spesa.

Ricavi	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015 preconsuntivo	Anno 2016 preventivo
Proventi, servizi e rimborsi	584.515,87	753.480,80	583.445,26	51.323,00	223.850,00	75.000,00
Contributi organismi comunitari pubblici	102.672,83	61.502,35	127.863,86	69.013,00	36.922,00	65.598,00
Contributi regionale o da altri enti pubblici	372.256,57	337.608,21	291.189,85	170.141,00	52.791,00	0
Altri contributi	115.000,00	105.000,00	112.000,00	0,00	0	0
Contributo CCIAA	1.696.228,25	1.670.000,00	1.298.621,60	1.594.149,00	1.320.787,00	1.651.076,00

Costi	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013	Anno 2014	Anno 2015 preconsuntivo	Anno 2016 preventivo
Organi istituzionali	21.532,21	17.420,53	6.452,10	8.300,00	7.500,00	7.500,00
Personale	1.084.722,94	1.014.894,23	922.300,11	839.400,00	800.322,00	830.913,00
Funzionamento	124.839,24	119.672,91	94.944,71	110.604,00	104.200,00	134.200,00
Ammortamenti e accantonamenti	27.583,25	61.280,73	21.160,12	18.260,00	15.000,00	15.000,00
Spese per progetti e iniziative	1.623.754,00	1.718.008,70	1.382.394,05	908.064,00	707.329,00	804.062,00

La Camera di Commercio di Pordenone ha provveduto a completare la propria programmazione mediante la traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate attraverso la quantificazione economica degli interventi e dei programmi, che fanno da volano per la realizzazione della strategia stessa.

La Camera di Commercio ha optato per una quantificazione delle risorse inerenti, principalmente, gli interventi economici erogati nei confronti dei principali stakeholder, dimostrando la conseguenza contabile delle scelte operate.

La redazione del Budget, inoltre, avvia il processo di responsabilizzazione in termini di parametri e risorse che si sviluppa, in seguito, nella traduzione degli obiettivi strategici in piani operativi mediante il processo di cascading, collegando tra l'altro la dimensione economico-finanziaria della gestione camerale a quella organizzativa.

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il processo di valutazione delle risorse umane nell'ottica della premialità.

In aggiunta ai documenti sopra richiamati la Camera di Commercio ha adottato anche i nuovi documenti contabili previsti dal DM 27.03.2013, per esigenze di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni. Per effetto di questa nuova normativa, sono stati predisposti anche i seguenti documenti:

- budget economico annuale e pluriennale, con relativa relazione illustrativa;
- prospetto delle previsioni di spesa complessiva articolato per missioni e programmi;
- piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (che anticipa una parte degli indicatori contenuti nel presente Piano).

4. Obiettivi strategici

4.1 Obiettivi strategici

Come già anticipato nell'ambito del Piano della Performance (par. 2.3), la Camera di Commercio di Pordenone ha provveduto a definire la mappa strategica che identifica in una rappresentazione sintetica la performance da conseguire nel corso del triennio 2016-2018, mediante la declinazione della Mission dell'Ente in Linee strategiche e relativi obiettivi strategici.

A partire dalla Mappa strategica riportata a pag. 16 sono stati definiti gli obiettivi strategici da conseguire nel triennio 2016-2018 con relativi indicatori e target misurabili, che consentiranno di misurare il livello di conseguimento della strategia di ente.

Considerato il particolare contesto normativo ed economico-finanziario nel quale si trova ad operare la Camera di Commercio – già ampiamente richiamato nel corso del presente documento – che non consente di pianificare le annualità più lontane, alcuni indicatori non sono stati valorizzati per tutte e tre le annualità del triennio 2016-2018.

Nell'allegato n. 2 sono esplicitati, per ciascun obiettivo strategico, le azioni/iniziative, i benefici attesi ed i soggetti coinvolti.

Nell'allegato n. 3 sono riportati gli obiettivi strategici a livello di Ente (Camera di Commercio e Azienda ConCentro), di Area Servizi Generali, di Area Servizi alle Imprese e di ConCentro, quali centri di responsabilità dirigenziale (Cruscotti).

Nell'allegato n. 4 sono infine riportati gli obiettivi individuali dei dirigenti responsabili, che risultano pienamente coerenti con gli obiettivi strategici riportati a livello del cruscotto dell'area di competenza.

Nell'allegato n. 5 sono sintetizzati gli standard di qualità che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad individuare ai sensi del D.Lgs. n. 150/09 e del D.Lgs. n. 198/09, che disciplina l'azione e la legittimazione ad agire contro le pubbliche amministrazioni a fronte di violazione di termini nei procedimenti amministrativi. Alcuni standard di qualità definiti per l'anno 2016 sono direttamente collegati agli obiettivi strategici contenuti nell'allegato n. 3, mentre altri sono relativi all'operatività degli uffici nell'ambito del Sistema Gestione Qualità, la cui adeguatezza viene verificata annualmente da una società esterna.

Il dettaglio con i dati storici relativi agli indicatori economico-finanziari riportati nel Cruscotto di Ente (allegato n. 3) sono consultabili nell'allegato n. 6.

Il cruscotto di Ente (contenuto nell'allegato n. 3) individua indicatori di performance organizzativa tali da soddisfare tutti gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa stessa, come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. n. 150/09, ad eccezione degli indicatori di outcome che consentono di misurare l'impatto sul territorio delle azioni strategiche della Camera di Commercio di Pordenone. Per questi ultimi, vista la complessità di definire indicatori che siano effettiva di outcome, si rinvia ogni valutazione in attesa che anche Unioncamere Nazionale approfondisca la materia. La pianificazione allegata prevede, invece, indicatori "di proxy" che, pur non essendo prettamente "di impatto", consentono in qualche modo di misurare un determinato fenomeno (sono opportunamente evidenziati in giallo).

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

La pianificazione strategica triennale definita in allegato al presente Piano viene declinata per l'anno 2016 negli obiettivi operativi assegnati alla struttura.

Gli allegati n. 7 (a-b) esplicitano pertanto il processo di cascading degli obiettivi strategici a livello delle singole unità organizzative, evidenziando per l'anno 2016 il contenuto degli obiettivi operativi, dei relativi indicatori e target.

La Direzione declinerà poi in capo a ciascun responsabile di U.O. e a ciascun collaboratore gli obiettivi operativi individuali.

L'insieme degli obiettivi operativi a partire dai singoli individui per arrivare agli obiettivi assegnati ai dirigenti, concretizza l'impegno di tutta la struttura per il raggiungimento degli obiettivi strategici di medio termine.

6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi del processo di redazione del Piano

Come definito nelle Linee guida ed operative del Ciclo di gestione della performance adottate dalla Camera di Commercio di Pordenone, il processo di formazione del Piano della performance inizia annualmente con la definizione delle priorità strategiche del triennio di riferimento, a partire dal Programma Pluriennale approvato dal Consiglio all'inizio del proprio mandato e dai suoi aggiornamenti effettuati con l'approvazione della Relazione Previsionale e programmatica. Il Piano della performance declina, infatti, gli obiettivi contenuti in tali Programmi al fine di individuare obiettivi ed indicatori che consentano di conseguire le priorità strategiche.

Le fasi del processo di formazione del Piano sono sintetizzate nel seguente prospetto:

	Fase del processo	Soggetti coinvolti	Arco temporale in mesi (da luglio)								
			07	08	09	10	11	12	01	02	
1	Analisi del contesto interno ed esterno	SG, dirigente, Direttore ConCentro responsabili U.O., ufficio Pianificazione /controllo	X	X	X	X					
2	Definizione degli obiettivi strategici di Ente (mappa strategica e cruscotto di Ente)	SG, dirigente, Direttore ConCentro responsabili U.O., ufficio Pianificazione /controllo	X	X	X	X	X	X	X		
3	Definizione degli obiettivi strategici di area dirigenziale (cruscotti di area)	SG, dirigente, Direttore ConCentro responsabili U.O., ufficio Pianificazione /controllo				X	X	X	X		
4	Definizione degli obiettivi dei dirigenti (cruscotto di dirigente)	SG, dirigente, Direttore ConCentro, Ufficio Pianificazione /Controllo					X	X	X		
5	Predisposizione del Piano della performance	SG, dirigente, Direttore ConCentro, Ufficio Pianificazione /Controllo				X	X	X	X		

	Fase del processo	Soggetti coinvolti	Arco temporale in mesi (da luglio)							
			07	08	09	10	11	12	01	02
6	Definizione obiettivi operativi delle unità organizzative, dei responsabili di U.O. e dei collaboratori	SG, dirigente, Direttore ConCentro responsabili U.O., ufficio Pianificazione /controllo					X	X	X	
7	Definizione bozza Piano della performance	Giunta						X		
8	Approvazione del Piano della performance	Giunta							X	
9	Comunicazione del piano all'interno ed all'esterno	SG								X

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il Piano della performance viene approvato dalla Giunta entro il mese di gennaio e rappresenta la fase finale del processo che inizia con la realizzazione dei passaggi descritti nel crono programma sopra esposto, nel quale si inseriscono i seguenti adempimenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio:

- l'approvazione da parte della Giunta della Relazione Previsionale e programmatica entro il 31 ottobre;
- l'approvazione da parte del Consiglio del Preventivo economico entro il 31 dicembre;
- l'approvazione da parte della Giunta del Budget Direzionale entro il 31 dicembre.

L'elaborazione del Piano della Performance avviene contestualmente alla predisposizione della Relazione Previsionale e programmatica (per ciò che attiene gli aspetti strategici) ed al Preventivo economico ed ai Budget direzionali (per ciò che attiene gli aspetti operativi). Il preventivo economico è stato integrato con i documenti contabili introdotti dal DM 27.03.13 (armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni), tra i quali vi è il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio che contiene una selezione degli obiettivi definiti con il presente Piano.

Le procedure attraverso le quali avvengono le fasi di programmazione e controllo sono documentate nelle Linee guida ed operative del Ciclo di gestione della performance adottate dalla Camera di Commercio, che supportano l'organizzazione alla formazione degli obiettivi e definiscono il funzionamento, i ruoli, i documenti e le parti del ciclo di gestione della performance.

6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance si articola in specifiche fasi che sono state ampiamente definite all'interno delle Linee guida ed operative del Ciclo di gestione della performance adottate dalla Camera di Commercio. Dette linee guida prevedono l'intervento anche dell'Organismo indipendente di valutazione a supporto dell'attività di audit dei processi inerenti il Ciclo.

La Camera di Commercio ha adottato un modello di Check-up sui sistemi di pianificazione, controllo, misurazione e valutazione delle Camere di Commercio – promosso da Unioncamere Nazionale – per rilevare il grado di attuazione delle strategie in essere e il conseguente livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla riforma Brunetta. Il modello di Check up rappresenta:

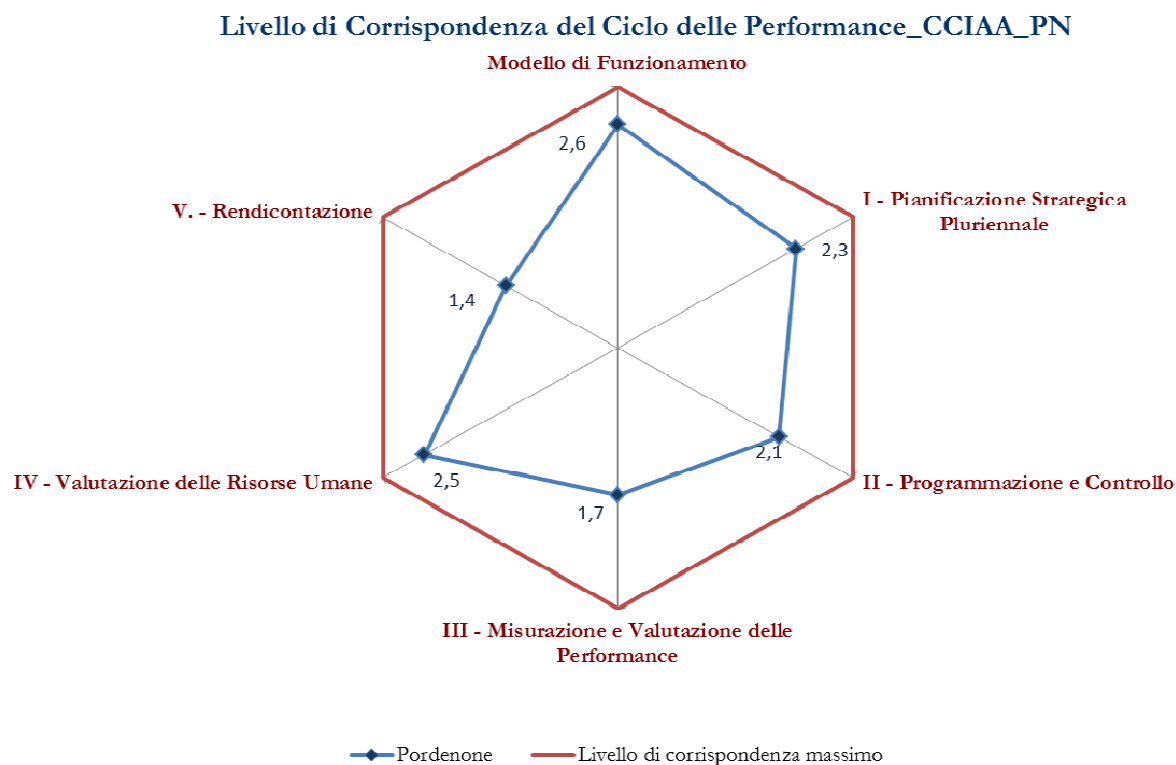
- un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei sistemi di pianificazione e controllo in essere;
- un sistema graduale di allineamento: punto di partenza per l'implementazione di un Piano di miglioramento dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (D.Lgs. n. 150/09 e Linee guida ed operative del Ciclo di gestione della performance);

- un modello flessibile e fortemente personalizzabile in grado di recepire cambiamenti istituzionali, organizzativi e gestionali;
- un modello per il monitoraggio continuo dei Sistemi in essere anche per eventuali attività di Audit.

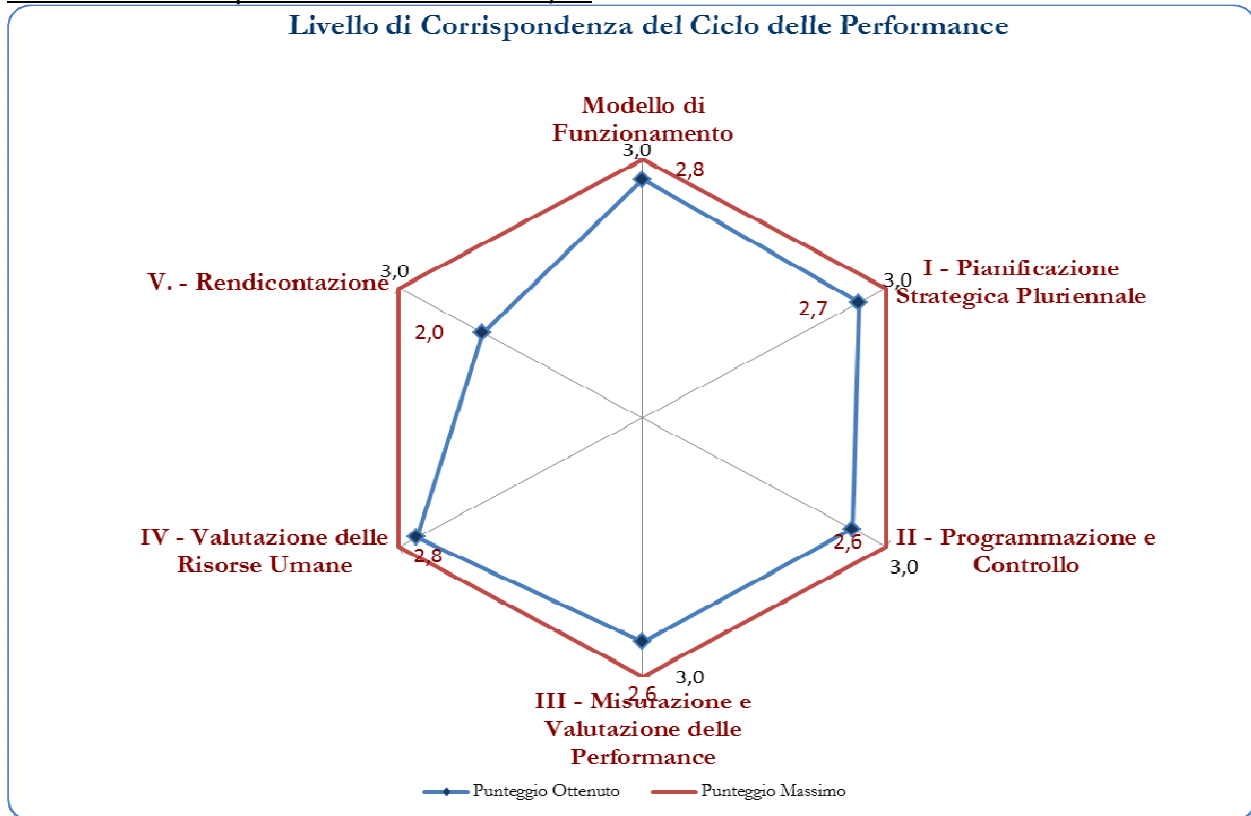
Al fine di rendere conto dell'evoluzione del Ciclo di gestione della Performance del nostro Ente, si rendono disponibili i grafici elaborati nel corso di questi primi anni dall'avvio del Sistema di misurazione e valutazione della performance, tenendo altresì conto che nel corso del 2014 è stato introdotto un diverso strumento.

I grafici elaborati per gli anni 2011 e 2012 (primi anni di avvio del Ciclo di gestione della performance) evidenziano il posizionamento del nostro Ente rispetto ad un risultato ottimale per ciascun elemento con fattore pari a 3, che si presenta buono ed in evidente miglioramento.

Risultati Check-up anno 2011 – media 2,1



Risultati Check-up anno 2012 – media 2,58



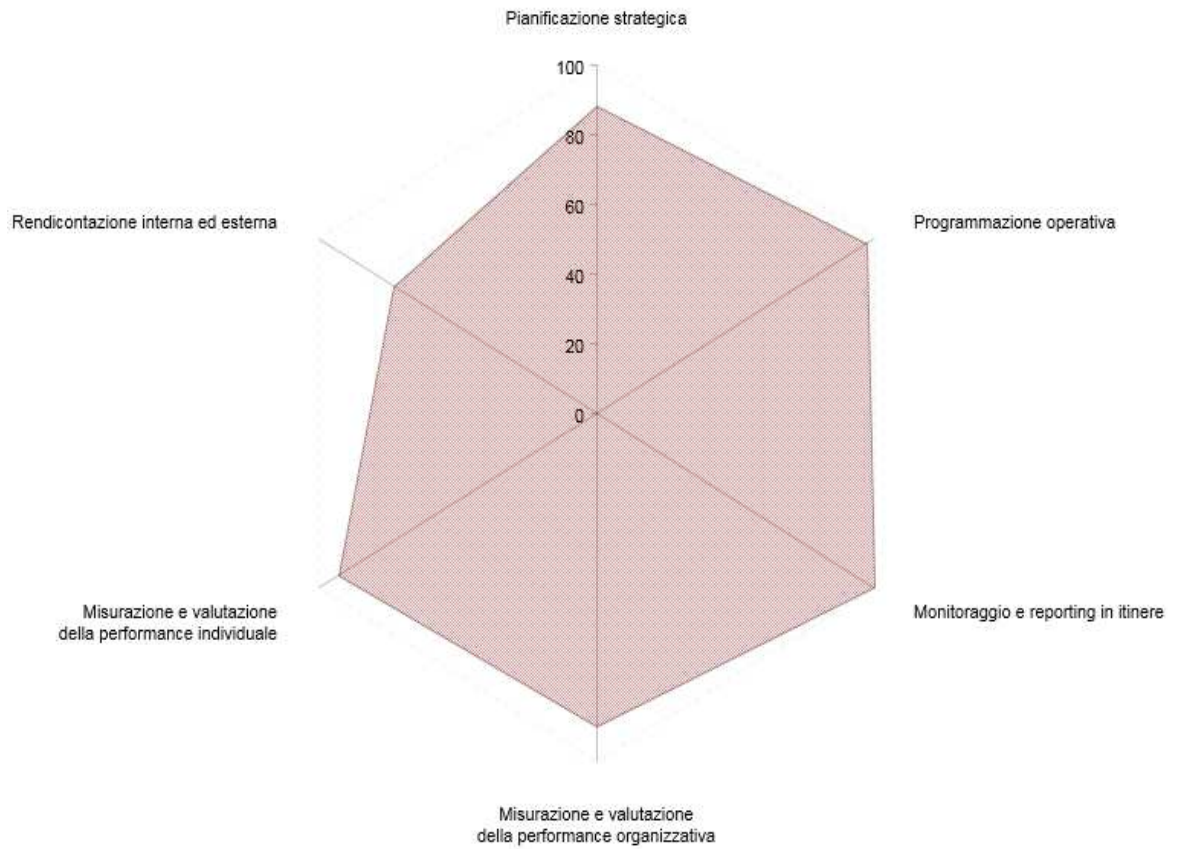
Con l'annualità 2014, è stato utilizzato un nuovo strumento messo a disposizione da Unioncamere Nazionale, che consente alla Camera di Commercio ed all'OIV di monitorare in autonomia il livello di maturità raggiunto dal proprio ciclo della performance e di dedurre gli elementi conoscitivi necessari ad impostare eventuali azioni migliorative per l'innovazione gestionale.

I grafici si differenziano dai precedenti sopra riportati in quanto utilizzano una scala espressa in centesimi (il valore massimo dei precedenti era 3) e perché monitorano con grafico a parte la completa predisposizione dei documenti previsti nel ciclo della performance.

Gli esiti di seguito proposti per l'anno 2014 sono stati convalidati anche dall'OIV, che si è espresso in merito in data 26.03.2015.

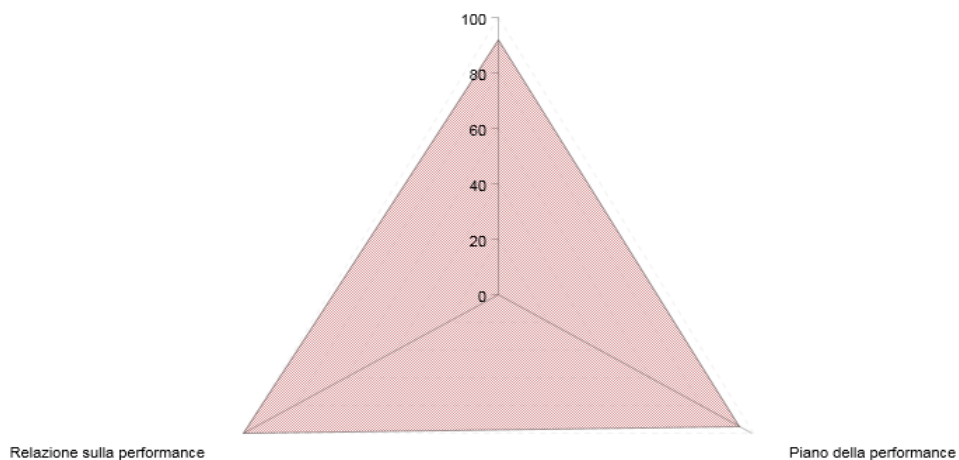
Tali esiti risultano essere tutti più che positivi, come si evince anche dai punteggi riportati nelle tabelle in calce ai due grafici. Ulteriori miglioramenti sono conseguibili con le azioni di miglioramento individuate nel Piano di miglioramento a seguire.

Esito tool di autovalutazione 2014



Ambito analizzato	Punteggio conseguito 2014
Pianificazione strategica	87,5/100
Programmazione operativa	96,67/100
Monitoraggio e reporting in itinere	100/100
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	90/100
Misurazione e valutazione della performance individuale	93,33/100
Rendicontazione interna ed esterna	73,33/100

Sistema di misurazione e valutazione della performance



Documenti analizzati	Punteggio conseguito 2014
Sistema di misurazione e valutazione della performance	92/100
Piano della Performance	95/100
Relazione sulla Performance	100/100

I buoni risultati conseguiti sono stati il frutto delle azioni di miglioramento avviate fin dal primo avvio del Ciclo di gestione della performance, al fine di allineare progressivamente i propri sistemi al modello di riferimento delineato dalla normativa citata.

A conferma della volontà di portare avanti un piano di miglioramento continuo, si confermano le attività contenute nel Piano allegato n. 8.

7. Allegati tecnici

Allegato n. 1 – Struttura organizzativa della Camera di Commercio di Pordenone (rif. 1.1 “Chi siamo” e 3.2.1 La struttura organizzativa della Camera di Commercio)

Allegati n. 2 – Azioni, iniziative e benefici attesi per ciascun obiettivo strategico (rif. 4.1 Obiettivi strategici)

Allegato n. 3 – Cruscotto di Ente e Cruscotti di Area (Area Servizi Generali, Area Servizi alle Imprese, Azienda ConCentro) – (rif. 4.1 – Obiettivi strategici)

Allegato n. 4 - Obiettivi assegnati ai dirigenti (rif. 4.1 Obiettivi strategici)

Allegato n. 5 – Standard di qualità (rif. 4.1 Obiettivi strategici)

Allegato n. 6 – Dettaglio dati storici indicatori economico-finanziari (rif. 4.1 Obiettivi strategici)

Allegati n. 7 (A-B) – Obiettivi operativi assegnati alla struttura (rif. 5 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi)

Allegato n. 8 – Piano di miglioramento (rif. 6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance)