



Camera di Commercio
Latina



Il Piano della Performance

CCIAA di LATINA

INDICE

1. Indice.....	2
2. Presentazione del Piano	3
3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni.....	5
3.1 Chi siamo	5
3.2 Cosa facciamo	5
3.3 Come operiamo	6
4. Identità.....	8
4.1 L'amministrazione in cifre.....	8
4.2 Mandato istituzionale e Missione.....	11
4.3 Albero della performance.....	12
5. Analisi del contesto	13
5.1 Analisi del contesto esterno.....	13
5.2 Analisi del contesto interno.....	15
6. Dagli obiettivi strategici ali obiettivi operativi.....	20
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigente.....	21
6.2 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance.....	21
6.2..1 Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del piano.....	21
6.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	22
6.4 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance.....	22
7. Allegati tecnici.....	22



2. Presentazione del Piano

Il decreto legislativo 150, del 17 ottobre 2009 (attuazione della Legge 15, del 4 marzo 2009), noto come riforma Brunetta, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, rappresenta un decisivo passo in avanti nel consolidamento del processo di cambiamento in atto presso le pubbliche amministrazioni.

La Riforma pone al centro della gestione pubblica l'attenzione rivolta al cittadino, nei confronti del quale i soggetti pubblici sono obbligati a garantire credibilità, efficienza, efficacia, economicità, trasparenza, ascolto, integrità ed una adeguata capacità di risposta ai bisogni collettivi.

Il D.lgs 150/2009, con l'obiettivo di perfezionare alcuni argomenti gestionali/amministrativi fondamentali, introduce al Capo II "il ciclo di gestione della performance" che le amministrazioni sono tenute a sviluppare in maniera coerente con i contenuti della propria programmazione finanziaria e di bilancio.

Tale ciclo rappresenta l'insieme delle attività che l'Amministrazione camerale, in un determinato periodo e nel rispetto della propria missione istituzionale, deve porre in essere per definire, in un quadro di assoluta trasparenza, gli obiettivi strategici, per individuare i programmi operativi funzionali al loro raggiungimento, per monitorare e controllare i risultati ponendo in essere eventuali azioni correttive, per misurare e valutare i risultati finali e premiare i dirigenti e i dipendenti secondo criteri meritocratici, in funzione del rispettivo contributo al conseguimento degli obiettivi.

Il ciclo della performance si articola sostanzialmente in cinque fasi¹:

1. Pianificazione strategica;
2. programmazione e controllo;
3. misurazione e valutazione della performance organizzativa;
4. performance individuale e gestione delle risorse umane;
5. rendicontazione e trasparenza.

¹ D.lgs.150/2009, art.4, comma 2:

Il ciclo della performance articolato nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti secondo sistemi di valorizzazione del merito;

rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini ai soggetti interessati agli utenti e ai destinatari dei servizi.

A dare avvio al ciclo di gestione della performance è il Piano della Performance.

Si tratta di un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* dell'Amministrazione nell'anno di riferimento e nel triennio. Il Piano definisce, in sostanza, gli elementi fondamentali su cui dovrà basarsi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il documento deriva dagli indirizzi della pianificazione strategica e dal Programma Pluriennale vigente ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente Camerale mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. I contenuti del Piano vengono dettagliati in schede di programmazione strategica ed operativa (allegate al presente documento). In base all'articolo 10, comma 1, del decreto, il Piano è redatto in modo da assicurare "qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance".

Nel piano, infatti, è esplicitato il processo e la modalità con la quale l'amministrazione ha formulato i propri obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi ciò al fine di consentire la verifica interna ed esterna della loro qualità e coerenza. Gli obiettivi, come previsto dalla norma, devono essere pertinenti alla missione istituzionale, alle priorità politiche e strategiche dell'Amministrazione, ed essere specifici, misurabili e significativi.

Il Piano pone, inoltre, in evidenza il collegamento tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale dell'Ente, le priorità, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori di misurazione ciò al fine di rendere comprensibile ai propri interlocutori (stakeholder) i risultati dell'azione amministrativa, ossia il contributo che l'Amministrazione ha apportato mediante la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

Il Piano della Performance risponde contemporaneamente ad una serie di esigenze: esso è infatti uno strumento utile ai fini organizzativi e gestionali dell'Ente dal momento che contribuisce a migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative, individua ed incorpora le attese degli stakeholder, favorisce la trasparenza dell'azione amministrativa.

3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

Il presente Piano della performance è adottato ai sensi dell'articolo 15, comma 2, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, esso contiene ai sensi dell'articolo 10, comma 4, sempre del suddetto decreto, gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'ente al fine di assicurare " la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance".

Nel presente Piano della performance sono quindi evidenziati gli obiettivi strategici ed operativi che l'Ente intende realizzare a seguito di un' attenta analisi del contesto esterno ed interno in coerenza con i bisogni della collettività e della missione istituzionale.

3.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Latina è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, coincidente con la provincia, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale. Fondata nel 1934, aveva come iniziale missione quella di rilevare le attività economiche della provincia e comunicarle al Ministero dell'economia nazionale. Nel corso della sua storia, la Camera ha ampliato il suo campo di azione nell'ambito dei servizi a supporto delle imprese e oggi è l'interfaccia tra l'economia reale del Paese e la Pubblica Amministrazione.

3.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 55.000 imprese che in provincia di Latina producono, trasportano o scambiano beni e servizi delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio pontino.

La Camera di Commercio di Latina svolge, in sintesi, le seguenti attività:

- **Attività amministrative.** Si tratta di attività storiche dell'Ente tra le quali rientrano: la tenuta del Registro delle Imprese, degli Albi professionali, la registrazione e certificazione delle imprese, il rilascio di certificazioni ed atti, il rilascio di autorizzazioni e licenze per attività in Italia e all'estero, la vigilanza e la metrologia legale. L'Ente gestisce tali attività puntando al costante miglioramento del livello di efficienza dei servizi, mediante il rispetto della normativa in costante evoluzione, una sempre più estesa applicazione della telematizzazione.



- **Attività di regolazione del mercato e tutela del consumatore.** L'Ente promuove e diffonde gli strumenti di risoluzione alternativa della controversie anche alla luce delle recenti riforme che prevedono il ricorso obbligatorio alla mediazione. Svolge, mediante la Commissione per la Regolazione del Mercato, un controllo sulla presenza di clausole inique nei contratti adottati dagli utenti/imprese. Assicura la puntuale pubblicazione del bollettino prezzi da parte dell'Osservatorio Economico. Inoltre, svolge accanto alla tradizionale vigilanza metrologica speciali controlli ed ispezioni su prodotti per una sempre maggiore garanzia e tutela del consumatore.
- **Attività di supporto interno e di amministrazione dell'Ente.** Si tratta delle attività amministrative che, seppure meno visibili all'esterno, sono essenziali per il funzionamento della struttura camerale ed il raggiungimento dei fini istituzionali dell'Ente. Si tratta in particolare della attività di contabilità interna, tesoreria e finanza, provveditorato, gestione del diritto annuo e la gestione delle risorse umane.
- **Attività di promozione e informazione economica.** L'Ente svolge sostanzialmente funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese. A tale riguardo le attività sono finalizzate al sostegno alla competitività delle imprese, al consolidamento e sviluppo della struttura del sistema economico locale (promozione dello sviluppo economico del territorio e monitoraggio), allo studio e all'analisi dei dati sull'economia locale. In particolare gli ambiti di intervento riguardano: a) l'implementazione di attività di assistenza **creditizia** alle imprese, **b) l'internazionalizzazione**, c) la promozione della **cultura d'impresa**, d) **la partecipazioni ad Organismi** strumentali allo sviluppo del territorio, e) il commercio estero, f) le iniziative per l'attuazione di **distretti/sistemi** produttivi locali; g) la valorizzazione e promozione **turistica** del territorio, h) la politica **agroalimentare**, i) l'informazione economico statistica, l) le peculiarità produttive **artigianali**.

3.3 Come operiamo

La Camera di Commercio di Latina è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente più 9 membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da 27 consiglieri espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia.

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da 3 Dirigenti, di cui uno vicario, a capo di tre distinte aree:



AREA 1, AFFARI ISTITUZIONALI - retta dall'Avv. Pietro Viscusi, comprende:

- **L'Alta professionalità "Promozione e sviluppo del territorio"**, cui fanno capo le seguenti Posizioni Organizzative, con esclusione della funzione relativa alla Gestione delle risorse umane:
- **P.O. Sviluppo economico studi e statistica** competente nell'elaborazione dei documenti di pianificazione e programmazione (parte di competenza); nella promozione e lo sviluppo del territorio (fiere, mostre, partenariati e missioni); nella gestione di progetti e programmi (regionali, nazionali e comunitari). Competenze, altresì, in materia di contributi alle imprese; infrastrutture; credito; agricoltura ed organismi di controllo sulla qualità dei prodotti; quote associative e consortili ad organismi locali, regionali, nazionali ed internazionali (esclusi Unioncamere, Unione Regionale e Infocamere); fondo di perequazione Unioncamere (progetti ed iniziative varie); Eurosportello; commercio con l'estero; studi, ricerche, statistiche, documentazione ed informazione economica; ufficio provinciale di censimento, prezzi e tariffe; rivista "Economia Pontina" e comunicazione interna; centro studi sul turismo, neoimprenditorialità ed imprenditoria femminile; sostegno alle società controllate; servizi promozionali a distanza.
- **P.O. Disciplina del mercato e gestione delle risorse umane** competente in materia di: arbitrato e conciliazione, clausole vessatorie e contratti tipo, usi e consuetudini, proprietà intellettuale, procedimenti sanzionatori, protesti cambiari, trattamento giuridico e contrattuale del personale dipendente, contenzioso e procedimenti disciplinari, reclutamento gestione e sviluppo professionale, contrattazione decentrata e relazioni sindacali, fascicoli personali e rilevazioni presenze/assenze, quiescenza e TFR (parte di competenza), redazione del conto annuale (parte di competenza), formazione tecnica.
- **Ufficio legale** si occupa della consulenza giuridica alla struttura, del contenzioso, delle sanzioni amministrative (opposizioni), degli adempimenti in materia di privacy e di procedimento amministrativo.

AREA 2, ANAGRAFICA - retta dal Dott. Domenico Spagnoli, comprende:

Alta Professionalità Anagrafo-Certficativa competente in materia di: iscrizioni, modificazioni e cancellazioni; deposito atti; commercio all'ingrosso; elenchi, certificazioni e visure; vidimazione libri e registri, data entry ed archiviazione ottica; dispositivi di firma digitale, convenzioni Telemaco;



sanzioni Registro Imprese; attività qualificate; albo imprese cooperative; servizi amministrativi a distanza; relazioni con l'Artigianato, ambiente.

- **Ufficio distribuzione, intermediazione e vigilanza del mercato a tutela del consumatore** competente in materia di: agenti e rappresentanti di commercio, agenti di affari in mediazione, periti ed esperti, stimatori e pesatori pubblici, ruolo conducenti veicoli non di linea, ex REC, macinazione ed attività cementiera, deposito all'ingrosso margarina e grassi alimentari, magazzini generali, commercio interno, RAEE, albo assicuratori, scorte petrolifere, metrologia legale, assegnatari marchi e saggio metalli preziosi;

cronotachigrafi, manifestazioni a premio, tutela della fede pubblica, sicurezza dei prodotti, prelievi di campioni su prodotti sottoposti a controlli.

- **Ufficio Artigianato:** tenuta Albo Imprese Artigiane; segreteria C.P.A. (Commissione Provinciale per l'Artigianato).

AREA 3, AMMINISTRATIVO CONTABILE - retta dal dott. Erasmo Di Russo, comprende:

- **Posizione Organizzativa Finanza** competente nell'elaborazione dei documenti di pianificazione e programmazione (parte di competenza); del preventivo e del bilancio d'esercizio; della gestione e controllo dei proventi ed oneri; delle verifiche contabili interne all'Ente; dell'assistenza al Collegio dei Revisori dei conti. Collabora con il Controllo di gestione. Cura il trattamento economico del personale; i compensi a terzi; la redazione del conto annuale (parte di competenza); la quiescenza e il TFR (parte di competenza); i rapporti con l'Istituto cassiere; gli adempimenti in materia tributaria, previdenziale ed assicurativa; il diritto annuale e la gestione del contenzioso di 1° grado; l'attività sanzionatoria e la riscossione coattiva ruoli esattoriali e rapporti con Equitalia Spa e con l'Agente della riscossione locale, le insinuazioni al passivo fallimentare, i rimborsi e gli sgravi. Monitora e verifica lo stato dei crediti, offre supporto tecnico al controllo delle partecipate, monitora i versamenti al Fondo perequativo, il versamento delle quote associative a Unioncamere e Unioncamere Lazio e i contributi consortili Infocamere.

- **Provveditorato** competente nella gestione del patrimonio mobiliare ed immobiliare dell'Ente, cura lo svolgimento di gare e contratti; gestisce l'economato, i servizi di cassa; i servizi tecnici (autoveicoli, audiovisivi ed attrezzature elettroniche), la consulenza, l'assistenza e la sicurezza del patrimonio informatico; l'archivio, e il servizio di protocollo e spedizione.



4. Identita'

4.1 L'amministrazione "in cifre"

Il personale opera secondo le norme della Pubblica Amministrazione, che prevedono lo svolgimento in autonomia dei compiti amministrativi. Il rapporto con gli Organi Camerali non è di subordinazione gerarchica, ma di impegno dell'attuazione delle politiche e degli indirizzi da essi stabiliti. L'organizzazione degli uffici e dei servizi, si ispira a criteri di funzionalità rispetto agli obiettivi programmati ed alla loro evoluzione nel tempo, di flessibilità nella gestione, di imparzialità, trasparenza e responsabilità di risultato, in rapporto al livello di autonomia ed alle risorse assegnate alle singole aree gestionali. Si riportano di seguito alcuni sintetici dati riguardanti l'Amministrazione.

Dotazione organico 2010

Tab.1

CATEGORIA	PREVISTA	EFFETTIVA
DIRIGENTI	4	4
IMPIEGATI	82	69
Categoria D	25	18
Categoria C	33	28
Categoria B	20	20
Categoria A	4	3
Collaboratori	0	2
Totale	86	75

Composizione personale per tipologia contrattuale

Tab.2

TIPOLOGIA CONTRATTO	2009	2010
N. CONTRATTI A TEMPO INDETERMINATO (FULL TIME)	67	67



Segretario Generale	1	1
Dirigenti	2	2
Impiegati	64	64
N. CONTRATTI A TEMPO INDETERMINATO (PART-TIME)	8	8
Dirigenti	0	0
Impiegati	8	8
N. CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO (FULL TIME)	1	1
Dirigenti	1	1
Impiegati	0	0
ALTRE FORME DI RAPPORTO	2	2
Collaboratori a progetto	0	0
Interinali	2	2
Totale Globale	78	78

Composizione personale per classi di età

Tab.3

Classi di età	18-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	>60	TOT.
N.dipendenti	0	3	20	17	9	15	6	3	76
Incidenza %	0%	4%	26%	22%	12%	20%	8%	8%	100%

Il personale impiegato scomposto in classi di età evidenzia una presenza del 64% di risorse sotto i 50 anni, con le donne che costituiscono circa il 58% della forza lavoro camerale ed un livello dei laureati che costituisce il 38% del personale.

PROVENTI PREVISTI PER IL 2011: Euro 14.143.500,00

RISORSE ASSEGNATE ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI: Euro 14.240.000,00

- **ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE:** Euro 953.575,00
- **SERVIZI DI SUPPORTO:** 1) Personale/legale Euro 209.573,00; 2) Finanza/Provveditorato Euro 6.344.506,00
- **ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO:** 1)Regolazione del Mercato Euro 113.212,00; 2)Anagrafe Euro 1.903.879,00
- **STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA:** Euro 4.715.255,00

Risorse strumentali:

Tab.4

BENE STRUMENTALI	QUANTITA'	DETTAGLIO
Personal computer	118	Di cui: 5 server, 104 pentium, 9 obsoleti
Stampante	119	Di cui: 94 laser, 5 inkjet, 1 aghi, 19 obsolete
scanner	19	
Note-book	7	Pentium IV
Collegamenti	90	Internet , Posta Elettronica e Posta elettronica certificata
Videoproiettore	4	di cui 1 obsoleto
Fotocopiatrice	5	
fax	19	di cui 1 obsoleto
autovetture	2	Lancia Thesis e Fiat Doblò

Numero di imprese iscritte

	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni
Società di capitali	14.390	8.690	156	102
Società di persone	8761	5.999	62	45



Ditte individuali	32.296	31.921	678	443
-------------------	--------	--------	-----	-----

4.2 Mandato istituzionale e Missione

La Camera di Commercio di Latina è un Ente autonomo di diritto pubblico che svolge, nell'ambito della Provincia di Latina funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. La Camera svolge funzioni di supporto e di promozione negli interessi generali delle imprese nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali e alle regioni, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Per il raggiungimento dei propri scopi, la Camera di Commercio Industria e Artigianato di Latina promuove, realizza e gestisce strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società.

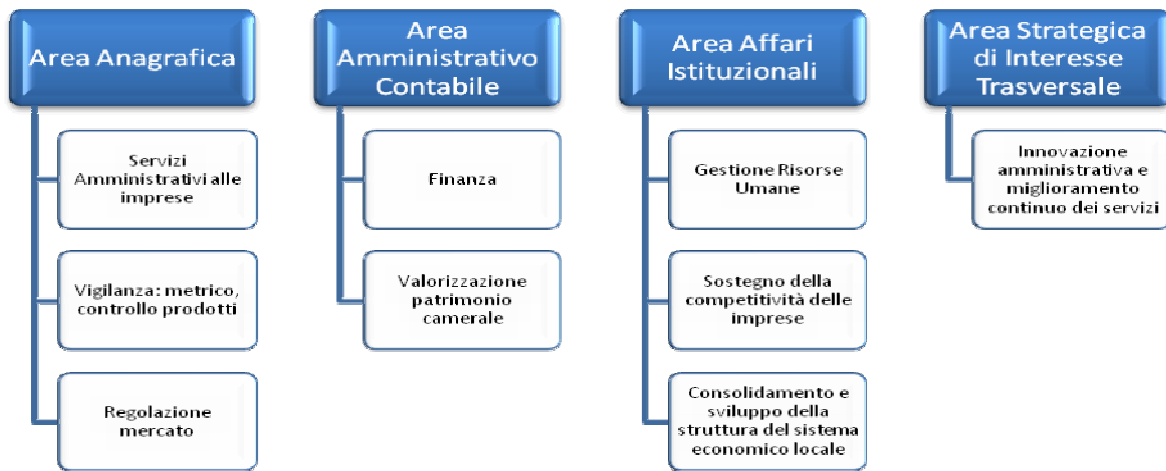
L'obiettivo ambizioso che l'Ente camerale si pone è quello di costruire attorno ai settori più rilevanti dell'economia provinciale, quali i comparti della nautica, dell'agroalimentare, del turismo, del chimico-farmaceutico, un modello virtuoso di crescita, i cui benefici possano essere condivisi dall'intero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

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

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

4.3 Albero della performance

Il mandato istituzionale e la missione che questa Amministrazione si è data, hanno posto le basi sulle quali sono state tracciate le linee strategiche di intervento che verranno descritte in questa sezione. Il processo che è stato seguito per declinare la missione nelle aree strategiche è partito con il coinvolgimento degli stakeholder e dall'analisi partecipata del contesto interno ed esterno. Tale analisi ha portato in evidenza alcune necessità proprie del tessuto produttivo della Provincia di Latina, bisogni a cui la Camera di Commercio ha deciso di rispondere attivamente investendo nelle aree strategiche qui definite.



Le singole aree strategiche racchiudono a loro volta obiettivi strategici, che per mezzo di piani e programmi pluriennali, vengono tradotti in obiettivi operativi da realizzarsi per mezzo di un piano di azioni. Per gli obiettivi strategici ed operativi si rinvia alle schede operative.

5. Analisi del contesto

5.1 Analisi del contesto esterno

Il territorio a cui fa riferimento l'Ente camerale, coincidente con la provincia di Latina, ha una particolare configurazione geografica, esteso in lunghezza e, conseguentemente, caratterizzato dalla convivenza di realtà sociali ed umane assai diverse tra loro per tradizioni e culture, che risentono a sud dell'influenza borbonica e a nord dell'appartenenza allo Stato Pontificio.

La Provincia di Latina sorge nel cuore dell'Agro pontino, una vasta pianura ricavata negli anni trenta in seguito alla bonifica idraulica delle paludi pontine su impulso del governo fascista, e si estende per 2.250 chilometri quadrati: dall'Agro Pontino sino al Garigliano e dai monti Lepini, Ausoni e Aurunci fino alle coste tirreniche, comprendendo le isole di Ponza, Ventotene e Santo Stefano. Nel territorio ricade, inoltre, il Parco Nazionale del Circeo.

Il contesto economico-produttivo della Provincia: L'economia della provincia si basa sulle attività agricole (ortaggi, floricoltura, industria casearia), che grazie ad ottimi investimenti in settori di qualità, continuano a ricoprire un ruolo centrale nell'economia locale. Colture di particolare rilievo sono: il kiwi (di cui è il primo produttore nazionale ricevendo la denominazione IGP), l'anguria (terzo produttore nazionale), il carciofo, le zucchine, gli agrumi e gli spinaci. Anche l'allevamento riveste un ruolo di particolare importanza nell'economia locale: accanto a quello più tradizionale dei bovini si è riscoperto il pascolo delle bufale al quale si collega la produzione di mozzarella e di



carne. L'industria, che si era diffusa moltissimo negli anni Settanta e Ottanta, grazie anche all'utilizzo di fondi della Cassa del Mezzogiorno, ha conosciuto poi una forte crisi negli anni Novanta che ha toccato il fondo con la chiusura di storici marchi come Pettinicchio, Good-Year, Barilla, Tetrapack, Findus, Pfizer, Nexans e molti altri.

Hanno resistito le cooperative di produttori agricoli, le industrie di trasformazione di prodotti alimentari che conoscono una consolidata tradizione. In forte crescita il settore terziario, con un grande sviluppo di aziende informatiche, elettroniche, meccaniche, finanziarie.

Ricopronono un ruolo importante il porto commerciale di Gaeta e il MOF (Mercato ortofrutticolo di Fondi). Di rilievo è infine il Turismo. Negli anni non sono mancate ricerche complessive o parziali, specialmente a cura di Ossefare (Osservatorio economico e statistico dell'Ente camerale), sulla realtà socio-economica pontina, che in qualche caso sono state un'occasione per riflettere sulle prospettive di un'economia certamente caratterizzata da una performance elevata, ma di cui si intuivano e si intuiscono alcune debolezze strutturali rispetto al cambiamento in corso, che potrebbero scalfirne il rendimento e indebolirne la competitività nei prossimi anni. Tre sono le aree a maggiore densità imprenditoriale: al nord, con Cisterna di Latina, Latina e Aprilia; al centro, con San Felice Circeo, Terracina e Fondi, dove ha sede il MOF tra i più importanti a livello nazionale; al sud, con l'area turistica di, Formia, Minturno e Gaeta dove spicca l'importanza del sistema portuale. Nello specifico, l'area di Aprilia e Cisterna è caratterizzata dalla specializzazione nei settori chimico farmaceutico *ed alimentare*. Nel settore chimico, la presenza di multinazionali ha sempre costituito uno stimolo alla crescita dell'indotto, soprattutto nell'utilizzo di tecnologie più avanzate e nel raggiungimento di ottimi standard qualitativi. Nel settore agro-alimentare, il tessuto industriale è invece imperniato sulla piccola e media impresa a carattere locale. Nella piana di Fondi, l'agricoltura e il commercio costituiscono un importante bacino occupazionale ed una rilevante fonte di reddito. Il settore agricolo conferma, con una leggera accentuazione, valori di crescita negativi (-1,4% nel 2009 rispetto al -1,1% dell'anno precedente) dovuti al minor numero di iscrizioni registrate e ad una sostanziale stazionarietà del tasso di mortalità. Il settore manifatturiero conferma il trend discendente facendo registrare valori di crescita negativi (-0,09% nel 2009, +0,4% nel 2008) a causa del maggior rallentamento del tasso di natalità rispetto a quello registrato dal tasso di mortalità. Stazionario il tasso di sviluppo delle attività commerciali, con tendenze in contenimento per entrambi i comparti delle vendite, all'ingrosso (+1,6%) e al dettaglio (-1,5%), sebbene quest'ultimo si posizioni su livelli minimi rispetto alla serie storica.

Per la prima volta dopo un quadriennio, in cui il comparto delle costruzioni ha rappresentato il motore della crescita demografica imprenditoriale, con tassi di sviluppo notevolmente superiori alla media, nel 2009 il differenziale si azzerava quasi completamente. La minore vivacità in termini di nuove iscrizioni (+7,43% nel 2009 con una riduzione del 20% rispetto al 2008) ha determinato una riduzione dei 2/3 del tasso di crescita demografica rispetto all'annualità precedente, che già

presentava un significativo ridimensionamento rispetto al passato. La tendenza nel 2009 ha visto la nascita di aziende più robuste con una assoluta maggioranza di società di capitali, anche se, seppur diminuendo di numero, sono sempre le imprese individuali a mantenere il primato di numerosità a livello stock.

L'analisi del contesto esterno ha favorito l'individuazione e valutazione delle variabili maggiormente significative alla base dell'analisi dei bisogni effettivi del territorio. Da tale analisi è scaturita l'opportunità di definire obiettivi annuali e triennali da realizzare mediante l'attuazione di programmi e azioni condivise.

A tale riguardo si rinvia alle schede di programmazione strategica ed operativa elaborate per ciascuna area strategica, in cui vengono illustrati sinteticamente i seguenti punti:

Scheda di programmazione strategica:

1. Analisi dei bisogni;
2. Obiettivo strategico;
3. Risultati attesi;
4. Piano strategico dei programmi pluriennali e principali scadenze previste.

Scheda di programmazione operativa:

1. Obiettivo strategico;
2. Programma;
3. Azioni.

5.2 Analisi del contesto interno

▪ Risorse umane

L'ente camerale ai sensi dell'art.8, comma 2 del DPR254/2005 (regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle camere di commercio) è articolata in centri di responsabilità individuati all'interno delle quattro funzioni istituzionali indicate nel medesimo decreto.

Nella seguente tabella 1 viene riportata l'articolazione organizzativa dell'ente con l'indicazione del numero di dipendenti per ogni centro di responsabilità. Attualmente presso la camera di commercio di Latina sono in servizio n. 75 dipendenti, su una dotazione organica prevista di 86, ripartiti in categorie come in tabella 2.



Tab.1

FUNZIONE ISTITUZIONALE	CDR	CENTRO DI RESPONSABILITA'	DIRIGENTE RESPONSABILE	DIPENDENTI	
				N.	CATEGORIA
Organi Istituzionali e Segreteria Generale	CdR SG	Organi istituzionali e Segreteria Generale	Segretario Generale	5	1D-2C-1B-1A
Servizi di Supporto	CdR 1	Personale/legale	Avv. Pietro Viscusi	3	2C-1D
	CdR 2	Finanza e Provveditorato	Dott. Erasmo Di Russo	15	5D-4C-5B-1A
	CdR 3	mercato	Viscusi	3	1D-1C-1B
Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	CdR 4	Anagrafe	Dr. Domenico Spagnoli	28	7D-11C-9B-1A
	CdR 5	Studi, formazione, informazione e promozione economica	Avv. Pietro Viscusi	15	3D-8C-4B

Tab.2

CATEGORIA	PREVISTA	EFFETTIVA	VAR. %
Dirigenti	4	4	0%
Funzionari e impiegati	82	69	- 12%
Categoria D	25	18	- 28%
Categoria C	33	28	- 15%
Categoria B	20	20	0%
Categoria A	4	3	-25%
TOTALE	86	73	-15%
Interinali	N.A.	2	N.A.
TOTALE GENERALE	86	75	13%

Per quanto attiene alle capacità, attitudini, comportamenti, conoscenze e valori dominanti dei dipendenti che operano nell'organizzazione, la CCIAA di Latina ha avviato un progetto innovativo riguardante il *Sistema di Bilancio delle Competenze tecnico organizzative* rivolto a tutto il personale. Il progetto, ancora in corso di svolgimento, ha i seguenti obiettivi:

1. mappatura delle storie professionali dei dipendenti;
2. analisi della percezione individuale dell'organizzazione e della sua mission;



3. definizione delle competenze individuali espresse o non espresse nell'azione organizzativa;
4. definizione di profili individuali e di ruolo;
5. censimento dei fabbisogni formativi;
6. definizione delle criticità con riguardo alla comunicazione interna e alle relazioni gerarchiche e funzionali.

▪ **Le risorse strumentali**

Quanto alle risorse strumentali materiali a disposizione dell'ente per il raggiungimento dei propri obiettivi si rinvia alla tabella n. 4 del paragrafo 4.1. Le risorse immateriali, rappresentate dai programmi operativi e dai programmi applicativi sono costantemente aggiornati e consentono un adeguato utilizzo delle postazioni di lavoro da parte di ciascun dipendente sia per lo svolgimento delle attività di back office che di front office. Al momento, quindi, le risorse strumentali si ritengono adeguate e sufficienti per il raggiungimento degli obiettivi delle attività previste.

▪ **Lo stato di salute finanziaria.**

Il preventivo 2011, pur predisposto secondo i criteri afferenti la competenza economica, è rafforzato favorevolmente da alcuni fatti ed eventi aziendali verificatisi al termine del precedente esercizio e durante quello in corso di svolgimento.

A tale riguardo, occorre sottolineare che:

- 1) continua l'impegno per la ricerca e l'ottenimento di cospicui **contributi finanziari da parte di Enti terzi**, sia di rilevanza provinciale che regionale e comunitaria, con il consolidamento di quel network strategico tra le istituzioni, che consente una sempre più unitaria ed efficace azione sul territorio, a favore dell'imprenditoria locale, ancor più rilevante in considerazione della fase critica che ancora attraversa l'economia, sia a livello globale che più periferico;
- 2) la sostanziale conferma **dell'indice di rigidità gestionale** del bilancio camerale (rapporto tra gli oneri di struttura ed i proventi correnti), passato dal 55,4% e 54,3%, rispettivamente del 2007 e 2008, al 55,3% del 2009; ciò ha consentito di lasciare invariato il margine delle risorse a disposizione dell'economia e delle imprese del territorio;
- 3) prosegue il mantenimento dell'incidenza delle **spese di funzionamento dell'Ente** sui proventi correnti, pari al 19,7% nel 2009, al di sotto dei valori del 2007 (20,0%); tale indice, seppur in aumento rispetto all'esercizio 2008 (17,9%) ha confermato il suo stato di salute in quanto prevalentemente dovuto al fisiologico incremento per le spese degli organi istituzionali, a seguito del loro insediamento dopo il termine della gestione commissariale;



- 4) un confortante aumento della **liquidità** dell'Ente necessaria a far fronte sia ai propri obblighi contrattuali sia agli impegni assunti nei confronti del sistema economico locale, anche attraverso specifiche azioni messe in campo dalla struttura finalizzate al recupero dei crediti dell'Ente per diritti annuali insoluti. Si prevede, infatti, di chiudere il 2010 con un saldo liquido di circa 3 milioni di euro come nel precedente esercizio;
- 5) l'esistenza, a seguito del risultato economico definitivo 2009, **di un avanzo patrimonializzato** (euro 1.487.430,5), che sarà utilizzato per circa la metà (€ 720 mila, sulla base dei dati di preconsuntivo), però, per l'esigenza di pareggio di bilancio 2010, come deliberato in sede di aggiornamento del preventivo 2010 (per un importo pari a di circa € 885.650,00);
- 6) l'esiguo ricorso, anche sulla scorta di precise disposizioni legislative, a **consulenze e collaborazioni esterne**.

Lo stato di salute finanziaria dell'Ente è senz'altro evidenziato dai seguenti indicatori:

Margine di struttura

La solidità patrimoniale è valutata attraverso il margine di struttura, un indice di correlazione che, mettendo in rapporto le voci dell'attivo e del passivo dello stato patrimoniale ne analizza l'equilibrio e la stabilità.

INDICI PATRIMONIALI: MARGINE DI STRUTTURA

	2010	2011
IMMOBILIZZAZIONI	8.693.319,04	9.907.577,97
materiali	5.711.834,66	6.078.770,59
immateriali	46.577,00	63.900,00
finanziarie	2.934.907,38	3.764.907,38
PATRIMONIO NETTO	10.217.239,57	10.217.239,57
PASSIVO FISSO	4.474.970,72	4.261.430,88
Debiti di finanziamento	936.441,60	824.321,76
Trattamento di fine rapporto	3.538.529,12	3.437.109,12

MARGINE DI STRUTTURA (1) (PN / Immobilizzazioni)

Risultato simulazione	1,18	1,03
-----------------------	------	------

TARGET $\geq 0,7$ 0,70 0,70

MARGINE DI STRUTTURA (2) (PN + Debiti Finanziamento / Immobilizzazioni)

Risultato simulazione 1,28 1,11

TARGET ≥ 1 1 1

MARGINE DI STRUTTURA (3) (PN + Passivo Fisso / Immobilizzazioni)

Risultato simulazione 1,69 1,46

TARGET ≥ 1 1 1

Tutti e tre i margini definiti nel prospetto precedente, risultano ben al di sopra dei valori di target previsti per i margini di struttura (1), (2), e (3).

Margine di tesoreria

Il margine di tesoreria riguarda la correlazione tra attivo circolante e le sue fonti di finanziamento. Sintetizza la capacità dell'Ente di coprire i debiti a breve con la liquidità immediata e le disponibilità differite (crediti). Si fornisce di seguito l'evoluzione delle principali voci correnti dello stato patrimoniale.

INDICI PATRIMONIALI: MARGINE DI TESORERIA

	2010	2011
ATTIVO CIRCOLANTE	7.923.674	6.231.226
Crediti di funzionamento netti	5.152.757	4.932.371
Disponibilita' liquide	2.770.917	1.298.855
PASSIVO CIRCOLANTE	3.700.747	3.703.014
Debiti di funzionamento (Entro 12 mesi)	668.983	663.843
Debiti per interventi economici (Entro 12 mesi)	1.040.000	970.915
Debiti per servizi c/terzi	-	-
Debiti da investimenti	34.508,00	161.000,00
Fondo Rischi e Oneri	1.957.256	1.907.256

MARGINE DI TESORERIA 1 (CASSA / DEBITI FUNZIONAMENTO)

Risultato simulazione	4,14	1,96
TARGET	1,00	1,00

MARGINE DI TESORERIA 2 (CASSA + CREDITI FUNZIONAMENTO/ DEBITI FUNZIONAMENTO)

Risultato simulazione	11,84	9,39
TARGET	2,00	2,00

MARGINE DI TESORERIA 3 (Attivo Circolante / Passivo Circolante)

Risultato simulazione	2,14	1,68
TARGET	2,00	2,00

Come si evince dal prospetto precedente, la forte variazione di cassa verificatasi tra il 2010 e il 2011, conseguente alla politica di investimenti prevista causa il peggioramento dei tre margini di tesoreria, portando. Tuttavia, la situazione non appare affatto critica visto che la Camera di Commercio mantiene un margine di sicurezza tra l'attivo e il passivo circolante di circa il 68% del totale dell'attivo circolante.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigente

Gli obiettivi assegnati alla dirigenza derivano dagli obiettivi annuali e pluriennali definiti all'interno del piano. Ciascun dirigente sarà infatti responsabile del conseguimento dei risultati previsti con riguardo all'attuazione delle iniziative progettuali e degli interventi illustrati all'interno delle schede di programmazione operativa, elaborate per ciascuna area strategica.

Sarà compito del Segretario Generale monitorare l'attuazione degli obiettivi operativi e fare in modo che gli stessi siano costantemente orientati al più ampio raggiungimento dei risultati connessi agli obiettivi strategici.



6.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Come già precisato, nell'elaborazione del Piano si è tenuto conto dei documenti di programmazione economico-finanziaria adottati dall'Ente. Nelle singole schede di programmazione, allegata al documento, sono state indicate infatti in corrispondenza di ciascuna azione programmata le risorse finanziarie assegnate alla realizzazione delle stesse (vedi allegato C, del Preventivo "Obiettivi Strategici per il Sostegno dell'economia locale per l'anno 2011").

6.4 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nella fase di avvio del Ciclo della Performance è stato possibile riscontrare come unica reale criticità il fatto di aver proceduto all'elaborazione del Piano in un momento successivo rispetto all'elaborazione dei documenti di programmazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ente.

Si ritiene comunque soddisfacente il Piano elaborato, che potrà essere aggiornato in base a quanto previsto dalla norma. Tuttavia si attende il completo avvio delle altre fasi di cui si compone il ciclo di gestione della performance per individuare le eventuali azioni di miglioramento. Fin da ora si precisa l'impegno dell'ente a voler consolidare una struttura tecnica interna permanente che sia di supporto agli uffici camerali, all'organismo indipendente di valutazione e agli organi di indirizzo politico-amministrativo nella completa attuazione degli adempimenti previsti.

7. Allegati tecnici

1. Schede di programmazione strategica ed operativa per singola area strategica.
2. Schede analitiche di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi.