

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

**CCIAA di Taranto**

**Anno 2016**

Approvato dalla Giunta camerale nella seduta del 27.01.2016

## Presentazione del piano

Il Piano della Performance è il documento programmatico triennale, previsto dall'art.10 del D.lgs 27 ottobre 2009, n.150, da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione pluriennale e di bilancio e da sottoporre ad aggiornamento annuale.

Il Piano individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della Camera di commercio di Taranto, definendo, altresì, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance. La predisposizione del Piano della Performance, oltre a costituire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto n.150/2009, rappresenta per la Camera di Commercio di Taranto un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal D.lgs. 254/2005.

Il Piano della Performance rappresenta uno strumento per:

- 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 dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva trasparenza e "tracciabilità" dell'azione amministrativa.

Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della Performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'Ente camerale e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero ciclo di gestione della performance.

Il Piano della Performance viene elaborato contestualmente alla predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica (per ciò che attiene agli aspetti strategici) ed al preventivo economico e al budget direzionale (per ciò che attiene agli aspetti operativi ed economici). In particolare, il Piano deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal programma pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente camerale, mediante la selezione di obiettivi operativi ed il collegamento a questi di indicatori.

Nel corso del 2015, la Camera di commercio di Taranto ha avviato la procedura di rinnovo degli Organi camerali pervenuti a naturale scadenza. Col programma pluriennale 2012-2015, la *governance* uscente aveva a suo tempo definito le linee di intervento da attuare nel corso del mandato. Il presente Piano, in aderenza a quanto rappresentato nella Relazione Previsionale e Programmatica adottata dalla Giunta camerale nella seduta del 25.11.2015, definisce gli obiettivi che saranno perseguiti dall'Ente in questo anno di transizione, pur in assenza di una programmazione pluriennale di riferimento.

Con la elaborazione del Piano della Performance la Camera di commercio di Taranto si dota di uno strumento che consente di rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'ente si è dato, garantendo trasparenza e intellegibilità verso le imprese, le Associazioni, le altre Istituzioni pubbliche, gli utenti, i lavoratori dipendenti e i cittadini. Si intraprende, quindi, un percorso di

dialogo e confronto con i cittadini ai fini della realizzazione dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio tarantino.

## **Indice**

### **1. La Camera di Commercio di Taranto**

- 1.1. Chi siamo
- 1.2. Cosa facciamo
- 1.3. Come operiamo

### **2. Identità**

- 2.1. La Camera di Commercio in cifre
- 2.2. Mandato istituzionale e Missione

### **3. Analisi del contesto**

- 3.1. Analisi del contesto esterno
- 3.2. Analisi del contesto interno

### **4. Albero della performance**

### **5. Obiettivi strategici**

### **6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

- 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

### **7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance**

- 7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
- 7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
- 7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance

## 1. La Camera di Commercio di Taranto

### 1.1. Chi siamo

La Camera di Commercio di Taranto è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali connessi al sistema delle imprese della provincia, nonché di sostegno allo sviluppo dell'economia locale.

L'inizio della sua attività risale al **16 ottobre 1924** in concomitanza con l'istituzione della Provincia di Taranto.

La Camera di commercio inizia ad espletare la funzione di osservatorio e coordinamento dell'economia tarantina avviando una capillare raccolta di dati sull'andamento dell'agricoltura - già fiorente - e del settore industriale allora in piena espansione grazie all'industrie Arsenale e Cantieri Tosi e all'indotto gravitante intorno alle stesse.

Negli anni sessanta l'allargamento degli orizzonti dell'economia industriale locale, cui da impulso l'Italsider, rilancia il ruolo dell'Ente camerale nell'ottica della programmazione economica.

Nel 1993 la legge n.580 di riforma delle Camere di commercio ricostruisce l'organizzazione della Camera intorno ai principi dell'autonomia dell'Ente e della rappresentatività dei suoi organi e costituisce una svolta e un modello per reimpostare il rapporto tra Ente e imprese.

**Nel 2003 viene realizzata la Cittadella delle imprese**, uno spazio che è punto di riferimento unico per le imprese con la finalità di fornire servizi avanzati sfruttando le più moderne soluzioni informatiche: un luogo aperto alle esigenze del mondo economico e produttivo, ma anche ai bisogni sociali.

Ed infine il D.Lgs. n. 23 del 15 febbraio 2010 rappresenta un passaggio storico nella crescita di questa istituzione, intervenendo a potenziare e rafforzare ambiti importanti riguardanti il ruolo, la mission, l'organizzazione e la governance. La riforma attribuisce una nuova identità per le Camere di Commercio ed il sistema camerale che si sostanzia in un ruolo più autorevole tra le istituzioni, un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni ed una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse.

### Assetto istituzionale e amministrativo

#### IL PRESIDENTE

Il presidente è il legale rappresentante della Camera di commercio.

Dura in carica cinque anni, in coincidenza con la durata del Consiglio e può essere rieletto per due sole volte.

## **IL CONSIGLIO**

E' l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente.

Nell'ambito delle materie di competenza previste dalla legge e dallo statuto, svolge in particolare le seguenti funzioni:

- predispone e delibera lo statuto e le relative modifiche;
- elegge tra i suoi componenti, con distinte votazioni, il Presidente e la Giunta e nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti;
- determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della camera di commercio, la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento, il bilancio di esercizio.

I componenti del Consiglio sono designati dalle organizzazioni rappresentative delle imprese appartenenti ai settori economici individuati dalla legge, nonché dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dalle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti. Il numero dei Consiglieri varia in funzione del numero di imprese iscritte.

## **LA GIUNTA**

La Giunta è l'organo esecutivo della Camera di commercio. E' composta dal Presidente e da otto membri nominati tra gli eletti in rappresentanza dei settori dell'industria, del commercio, dell'artigianato, dell'agricoltura e della cooperazione.

La Giunta dura in carica cinque anni in coincidenza con la durata del Consiglio e il mandato dei suoi membri è rinnovabile per due sole volte.

La Giunta, oltre a predisporre per l'approvazione del Consiglio la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio:

- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività in base a quanto previsto dalla presente legge, dalle relative norme di attuazione, dallo statuto e dai regolamenti;
- delibera sulla partecipazione della Camera di commercio a consorzi, società, associazioni, gestioni di aziende e servizi speciali e sulla costituzione di gestioni e di aziende speciali e sulle dismissioni societarie;
- adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività previste dalla legge e dallo statuto che non rientri nelle competenze riservate dalla legge o dallo statuto al Consiglio o al Presidente.

## **IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI**

E' composto da tre membri effettivi e da tre membri supplenti, designati rispettivamente dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di presidente, dal Ministro dello Sviluppo economico e dal Presidente della Giunta regionale.

Il Collegio dei Revisori dei conti, in conformità allo statuto ed alle vigenti disposizioni di legge, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta.

### IL SEGRETARIO GENERALE

Al Segretario generale della Camera di commercio competono le funzioni di vertice dell'amministrazione di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Il Segretario generale coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso e ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Il Segretario generale è il dr. Francesco De Giorgio.

### DIRIGENTI

Ai dirigenti spetta l'adozione di atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

La dirigenza della Camera di commercio di Taranto:

dr. Francesco De Giorgio	Segretario generale	Dirigente Area amministrativo-contabile e legale e Area Promozionale.
Dr.ssa Claudia Sanesi	vice Segretario generale vicario - Conservatore R.I.	Dirigente Area Anagrafica e Area Regolazione del mercato e tutela della fede pubblica.

### Il logo

Nel 1979 la Camera di commercio decide di dotarsi di un proprio stemma, modernamente impostato nella parte grafica ma che in qualche modo potesse richiamare **le antiche radici culturali della civiltà magnogreca**. La scelta di un gruppo di studiosi ricade sui Dioscuri, i due

figli di Zeus - Castore e Polluce- che nel mondo greco-romano rappresentano le divinità per eccellenza del mondo mercantile, idealizzando al tempo stesso, sul piano umano, il coraggio e il rischio, altrettanto necessari per lo sviluppo delle attività economiche.

Lo stemma dell'Ente camerale rappresenta alla perfezione quel ponte ideale tra antico e moderno capace di cementare le attività imprenditoriali ed economiche di un territorio in fortissima tensione di crescita, al tempo stesso simboleggiando l'eterno richiamo dell'attività mercantile legata al mare e l'afflato fraterno come augurio di prosperità, benessere e concordia per l'intera comunità.

Nel 1988 la Camera di commercio decide di impostare in maniera innovativa l'immagine originaria della moneta dei Dioscuri. Essa si ispira al valore storico del ruolo di Taranto nella Magna Grecia, al significato economico della moneta e alla dinamicità dei Dioscuri rappresentati a cavallo e dà luogo ad un logo elegante e prestigioso che ben si addice ad un Ente istituzionale che intende rivendicare la propria vocazione di propulsione economica e di promozione delle valenze produttive del territorio su cui opera.

## 1.2. Cosa facciamo

Oggi, la Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 47.000 imprese che in provincia di Taranto producono, trasportano o 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 tarantino.

La Camera di Taranto opera con l'obiettivo di cogliere prontamente le opportunità che il territorio è in grado di offrire armonizzandole con le nuove esigenze di mercato, assumendo un ruolo di sintesi e di stimolo rispetto al sistema produttivo di riferimento.

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

1. **attività amministrative:** tenuta di albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa;
2. **attività di promozione e informazione economica:** sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, sviluppo e sostegno dell'internazionalizzazione, dello start-up d'impresa, del marketing territoriale, dell'innovazione, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
3. **attività di regolazione del mercato:** servizio Metrico, conciliazione, arbitrato, attività sanzionatoria, controlli di conformità dei prodotti, manifestazioni a premio.

## 1.3. Come operiamo

Le Camere di commercio italiane, insieme alle loro Unioni e alle aziende speciali e agli enti collegati, formano una rete di organizzazioni al servizio delle imprese e del sistema economico.

Una struttura complessa e articolata che opera in modo integrato grazie anche ad una rete informatica gestita dalla società consortile InfoCamere.

La Camera di Commercio di Taranto rappresenta uno dei 105 punti del sistema camerale italiano, che si caratterizza essenzialmente per la configurazione "a rete", senza un centro unico quindi, ma con una compresenza di diverse realtà ed espressioni. Esse interagiscono reciprocamente, a livello settoriale e territoriale, per offrire all'utenza e, in particolare, alle imprese un canale privilegiato di accesso all'economia globale e servizi sempre più in linea con le esigenze operative. Questo sistema a rete rappresenta il più affermato ed efficace esempio di Pubblica Amministrazione interconnessa a livello nazionale. Per la sua realizzazione si è rivelato fondamentale il contributo offerto da alcune strutture base, mentre tecnicamente tutto ciò è stato reso possibile dall'esistenza di un'unica rete telematica, gestita da InfoCamere, che assicura il collegamento di tutte le realtà camerali.

Questo ha spinto il legislatore a porre la Camera di commercio come interfaccia tra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni assegnando al Registro delle imprese il ruolo di hub in cui transitano flussi di informazione in entrata e in uscita verso gli altri enti (ad esempio INPS, Inail, Agenzia delle Entrate per la comunicazione unica ed i Comuni per lo Sportello Unico delle Attività Produttive - SUAP) .

Preziose sono state in questi anni le collaborazioni con l'Amministrazione Provinciale, il Comune di Taranto e la Regione Puglia e con le Associazioni di categoria presenti sul territorio.

## 2. Identità

### 2.1 La Camera di Commercio in cifre

#### • La Sede

La Camera di Commercio di Taranto esercita la propria attività presso la sede della Cittadella delle imprese sita in Taranto al Viale Virgilio, 152. Espressione della efficienza cui la Pubblica Amministrazione deve informare la propria operatività, il 20 giugno 2003 è stata inaugurata quale sede dell'Ente camerale la **Cittadella delle imprese**, riflesso anche nell'immagine del ruolo di riferimento svolto dalla Camera per la realtà economica locale. Creare una microcittà per le imprese vuol dire offrire soluzioni in un unico spazio, rendere possibile la gestione di domande e di bisogni articolati in un solo contesto, snellendo le procedure burocratiche ed amministrative ed operando, dunque, nel segno dell'efficienza.

La sede camerale è aperta al pubblico dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 13.00.

#### • Le risorse umane

La Camera di commercio di Taranto ha attualmente (dato riferito al 31 dicembre 2015) n.24 dipendenti (compreso il Segretario Generale e il vice Segretario generale, Dirigente dell'Area Anagrafica e dell'Area Regolazione e Tutela del Mercato e della Fede Pubblica) di cui 15 uomini e 9 donne tutti assunti con contratto a tempo indeterminato. Di questi il 13% ha scelto il part-time.

#### • Partecipazioni societarie della Camera di Commercio

La Camera di commercio di Taranto detiene quote di partecipazione nei seguenti organismi, quale strumento strategico determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti:

C.S.A. Consorzio Servizi Avanzati S.c.p.a.

Infocamere S.c.p.a.

SEAP S.p.a. Aeroporti di Puglia

Tecno Holding S.p.a.

Tecno Service Camere S.c.p.a.

Interfidi Consorzio di garanzia collettiva fidi

Distripark Taranto S.c.a r.l.

Agromed S.c.a r.l.

Ecocerved S.c.a r.l.

Si.Camera S.r.l.

IC Outsourcing S.c.a r.l.

Job Camere S.r.l.

Consorzio ASI

## **2.2. Mandato istituzionale e Missione**

### **• Il Mandato istituzionale**

In linea con quanto previsto dalla normativa sul riordinamento delle Camere di Commercio (L. 29 dicembre 1993 n. 580, recentemente modificata dal D.lgs. 15 febbraio 2010 n. 23) la Camera di commercio di Taranto svolge, nell'ambito della circoscrizione provinciale, 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 sua azione al principio di sussidiarietà.

Nel rispetto delle funzioni riconosciute agli Enti camerali dalla Legge, la Camera di Taranto intende proseguire a rafforzare il proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette, che mediante il continuo rafforzamento della rete di contatti e relazioni interistituzionali al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Ciò nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti istituzionali operanti sul territorio e delle parti economiche e sociali, è possibile massimizzare i risultati ottenuti.

### **• La Missione**

La Camera di Commercio di Taranto si è riconosciuta come missione principale quella di creare condizioni favorevoli a un equilibrato sviluppo sociale ed economico della provincia.

Far crescere l'economia del proprio territorio significa, infatti, non soltanto svolgere in maniera efficiente ed efficace i tradizionali servizi amministrativi e di studio dei fenomeni economici e statistici riguardanti il contesto locale, ma anche esercitare un ruolo proattivo e di stimolo nei settori dell'internazionalizzazione, dello start-up d'impresa, del marketing territoriale, dell'innovazione.

Questi sono stati individuati quali ambiti specifici di intervento in relazione alle potenzialità e alle competenze dell'Istituzione camerale. In questa direzione si pone l'attività descritta nelle pagine che seguono e che conferma la volontà dell'Ente camerale di porre in essere strumenti finalizzati a uno sviluppo nel quadro dei moderni processi di produzione e nell'obiettivo di un continuo incremento della competitività.

### **3. Analisi del contesto**

#### **3.1 Analisi del contesto esterno**

##### **Introduzione**

Nel 2014 la dinamica recessiva ha assunto nel tarantino una dimensione più marcata rispetto sia alle altre province pugliesi sia al resto del Paese: la provincia è, infatti, risultata la peggiore area in Italia per andamento del valore aggiunto prodotto a prezzi correnti con una flessione, rispetto al 2013, del -3,2%, a fronte di una media nazionale che ha fatto registrare un primo timido segnale di ripresa (+0,2%). Il confronto con le altre realtà pugliesi sembrerebbe indicare una regione a due velocità. Da un lato Bari (-0,2%), Brindisi (+0,2%), Lecce (-0,3%) e Barletta-Andria-Trani (-0,3%) dall'altro Foggia (-1,7%) e, soprattutto, Taranto mostrano una sorta di incapacità nel recepire i benefici connessi al miglioramento del ciclo economico internazionale e nazionale.

##### **I settori produttivi**

Commercio e i servizi hanno contribuito nel 2013 al 72,8% della produzione del valore aggiunto provinciale, un dato inferiore di 1,4 punti alla media nazionale (74,4%) e di ben 4,4 punti a quella pugliese (77,2%). All'opposto Taranto presenta, insieme a Brindisi, un profilo più industriale che la distingue dalle altre aree pugliesi. Nel 2013, il settore secondario ha contribuito per il 20,8% alla formazione del valore aggiunto (industria in senso stretto 16,5%; costruzioni 4,3%), un livello superiore al dato medio regionale (17,9%), ma al contempo ancora inferiore da quello nazionale (23,2%). Nel 2013, l'incidenza del comparto agricoltura, silvicoltura e pesca sul valore aggiunto provinciale è pari al 6,4%; a livello regionale, dove si osserva un dato medio inferiore (4,8%), soltanto la provincia di Foggia (8,5%) presenta un peso maggiore. Tra l'altro, il settore agricolo appare tuttora quello con le maggiori possibilità di traino per il rilancio dell'economia locale. L'incidenza dell'artigianato sul valore aggiunto totale presenta a Taranto il valore meno marcato tra le province pugliesi. Nel 2012, soltanto l'8,9% della ricchezza prodotta era imputabile ad imprese artigiane, a fronte dell'11,4% della media pugliese e dell'11,5% di quella nazionale.

Una rilevante importanza è rivestita dalle Pubbliche Amministrazioni della provincia, dal momento che nel 2012 il 24,1% del valore aggiunto è generato proprio da Enti pubblici, in misura superiore al dato medio regionale e nazionale (rispettivamente 19,1% e 12,5%). Si tratta, se si escludono le province siciliane, del più elevato contributo a livello nazionale.

##### **Il mercato del lavoro**

Rispetto al 2013 il numero di occupati in provincia di Taranto si è ridotto di circa 10.400 unità (-6,2%). Si tratta della peggior performance a livello regionale. Circa la metà dei residenti della provincia di Taranto in età lavorativa risulta non attiva. Il tasso di disoccupazione, dato dal rapporto

tra persone in cerca di lavoro e forza lavoro totale, nel 2014 aumenta passando dal 15,5% al 18,5%, crescita decisamente più rilevante del dato pugliese (passa dal 19,7% al 21,5%) e di quello nazionale (da 12,1% a 12,7%). Il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) è cresciuto in provincia di Taranto di quasi 14 punti in un anno, passando dal 40,5% al 54,2%. Le difficoltà occupazionali in provincia di Taranto si traducono in un significativo ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (CIG). Nel 2014, il volume complessivo è rimasto pressoché identico al 2013 (+0,1%), confermandosi il più alto dell'intera Puglia. Nello specifico, il 42,5% del totale delle ore CIG erogate in Puglia è stato destinato a lavoratori di imprese tarantine.

### **Infrastrutture e potenzialità**

L'indice relativo alle infrastrutture economiche si attesta a 83,5 (Italia = 100). In questo caso si osserva un gap negativo piuttosto rilevante con le aree di Brindisi (n.i. 134,6) e Bari (n.i. 97,4), sebbene si evidenzia una condizione migliore rispetto a Foggia (64,5) e Lecce (70,3). È evidente che il tema delle infrastrutture può rappresentare un fattore chiave per l'attivazione di politiche finalizzate alla crescita. Il gap infrastrutturale, infatti, risulta molto penalizzante per le aree industriali del tarantino, oltre ad aver inciso negativamente nella marginalizzazione del Porto di Taranto. La provincia di Taranto evidenzia una bassa sensibilità al ciclo economico, posizionandosi all'83-esimo nella graduatoria delle province italiane. La rigidità al ciclo dell'economia tarantina dipende, in via prevalente, dal suo isolamento internazionale: la propensione all'export (n.i. Taranto 30,4; Italia = 100) e l'apertura internazionale al turismo (n.i. 8,2; Italia = 100) sono i fattori che presentano una maggiore criticità, tali da isolare la provincia dalle fluttuazioni dei mercati e dal ciclo internazionale. Questa condizione di chiusura limita la possibilità di beneficiare dei segnali di ripresa dell'economia internazionale. Taranto viene inquadrata nell'ambito delle aree a medio-alto potenziale inespresso, analogamente a Bari e Brindisi.

Il potenziale turistico della provincia, infatti, appare ancora in larghissima parte sottoutilizzato. Una crescita significativa è ipotizzabile anche nel breve periodo, alla luce delle rilevanti risorse naturali presenti sul territorio e purché si sviluppino linee di policy orientate parallelamente a: i) aumento della visibilità delle principali mete turistiche del tarantino sui mercati internazionali; ii) miglioramento dei collegamenti con i principali hub di arrivo dei visitatori stranieri; iii) valorizzazione delle infrastrutture turistiche e delle risorse naturali.

### **Imprese, ricchezza, export**

Le unità locali attive nel 2014 nella provincia di Taranto sono 48.031, registrando una contrazione del -0,9% rispetto al 2013. Si tratta di un trend che non si discosta sostanzialmente da quello nazionale (-0,4%) e, più in generale, da quello osservabile per le altre realtà pugliesi (-0,6%).

Nel 2014, le imprese giovanili della provincia di Taranto sono 4.739 e risultano attive, in particolare, nel terziario (commercio 38,8%, altri servizi 32,6%), in una dimensione piuttosto in linea con quanto riscontrabile a livello regionale e nazionale. Le imprese a titolarità femminile ammontano a 10.734 e sono distribuite in modo prevalente nei settori del commercio (32,8%), dell'agricoltura (30,9%) e dei servizi (27,3%).

La fase recessiva che continua ad interessare la provincia di Taranto ha determinato, anche per il 2014, un decremento della ricchezza media per abitante, che allontana ulteriormente l'area dagli standard nazionali. Più nel dettaglio, il valore aggiunto pro capite si riduce di poco più di 550 euro, passando da 15.163,08 euro del 2013 a 14.609,86 del 2014 e mostrando la variazione più ampia tra le province pugliesi (Taranto: -3,6; Puglia: -1,2%; Italia: -0,7%).

Nel 2014, il valore delle merci esportate si attesta a circa 1,6 miliardi di euro, facendo registrare rispetto al 2013 un incremento del +24,7%. La composizione delle esportazioni tarantine risulta poco diversificata: le prime dieci merci esportate incidono per il 91,7% sul volume totale di export. Più nel dettaglio, si osserva che quasi la metà dell'export (47,5%) riguarda metalli o prodotti in metallo, per un valore complessivo di 758,9 milioni; tra le altre voci assumono un certo peso coke e prodotti petroliferi raffinati (11,9%), mezzi di trasporto (10,2%), apparecchi elettrici (9,4%) e estrazione di minerali (7,9%). Piuttosto contenuto risulta invece il peso del settore agricoltura, silvicoltura e pesca (2,8%). Il commercio estero tarantino rimane ancora ampiamente ancorato alle materie prime e ai prodotti tradizionali, mentre l'incidenza dei prodotti ad alto contenuto tecnologico permane limitata.

## **Il credito**

In provincia di Taranto, rispetto al 2013, la quota di depositi bancari e risparmi postali è cresciuta del 2,8%. Si tratta di un incremento più debole di quanto registrato in Puglia (+3,3%) e nel resto del Paese (+3,6%). L'analisi della distribuzione dei risparmi per clientela mostra che la grande maggioranza dei depositi bancari e postali della provincia di Taranto si ascrive alle famiglie consumatrici (85,2%). Le sofferenze bancarie, indicatore in grado di evidenziare le situazioni di difficoltà economica, aumentano del 6% nel 2014, dato inferiore all'incremento regionale (+10,1%) e nazionale (+13,5%) che conferma quanto sottolineato nell'ambito delle situazioni di criticità imprenditoriale riguardo la minore vulnerabilità finanziaria del tessuto produttivo tarantino. Le difficoltà verso il sistema bancario sembrano investire soprattutto il ramo delle costruzioni (+26,3%) e dei servizi +21,2%. L'accesso al credito nella provincia di Taranto sconta, tuttavia, rischi maggiori rispetto alla media pugliese e nazionale. Il tasso di interesse sui finanziamenti per cassa per rischi a revoca è, infatti, pari a 9,61%, al di sopra sia del dato pugliese (8,75%) e, in modo ancor più evidente, di quello nazionale (6,27%).

## L'agroalimentare

Nel 2013, il settore primario tarantino ha contribuito alla formazione del valore aggiunto provinciale con 565,2 milioni di euro, segnando una variazione positiva del +18,9% rispetto al 2012, crescita superiore sia alla media regionale (+17,8%) che a quella nazionale (+5,6%).

Il contributo del comparto agroalimentare all'occupazione provinciale risulta maggiore rispetto a quanto osservato in Puglia ed in Italia: nel tarantino, infatti, il comparto agroalimentare assorbe il 16% del totale degli addetti, 1,5 punti percentuali in più di quanto riscontrato a livello regionale e 8,2 punti percentuali in più di quanto rilevato in Italia. Per quanto concerne le esportazioni, si è invece assistito ad un importante incremento nel 2012 (+19,8%), compensato da successivi cali del 19,7% e del 3,5% rispettivamente nel 2013 e nel 2014. E' importante evidenziare come **la contenuta rilevanza dell'export di prodotti alimentari rispetto al commercio estero complessivo della provincia, rappresenta un evidente punto di debolezza**, in un paese come l'Italia dove il comparto rappresenta un'eccellenza riconosciuta a livello internazionale. L'anomalia del tarantino emerge chiaramente se si rapporta il dato locale con quello relativo alla Puglia nel suo complesso, dove le esportazioni agroalimentari pesano per il 17,3%, ben 12,3 punti in percentuali in più di Taranto.

## Il turismo

Il settore del turismo può rappresentare per la provincia di Taranto un importante fattore di rilancio dell'economia locale, tuttavia, la lettura dei principali indicatori turistici suggerisce che tale risorsa risulta ancora lontana dall'essere pienamente valorizzata. Ad esempio, se si considera l'indice di concentrazione turistica, che misura il rapporto tra gli arrivi totali annui e la popolazione, Taranto si colloca addirittura al 98-esimo posto a livello nazionale. Focalizzando l'attenzione sui dati relativi al 2013, si osserva come Taranto si collochi al penultimo posto, dopo Barletta Andria Trani, tra le Province pugliesi per presenze (1.100.710) ed arrivi (258.745). Se si rapporta il dato complessivo provinciale con quello totale della Puglia, si rileva come la provincia tarantina abbia contribuito per appena l'8,1% agli arrivi e per l'8,2% alle presenze totali in regione. L'area del tarantino fatica ad attrarre turisti internazionali, come evidenziato dalla 90-esima posizione dell'indice di internazionalizzazione turistica. La spesa dei turisti internazionali in provincia di Taranto ha raggiunto nel 2014 il livello più basso dell'ultimo quinquennio, attestandosi a 30 milioni di euro. Particolarmente rilevante la flessione del periodo 2011-2014, quando il volume di spesa si è ridotto del 38,8%, passando da 49 a 30 milioni di euro.

## L'economia del mare

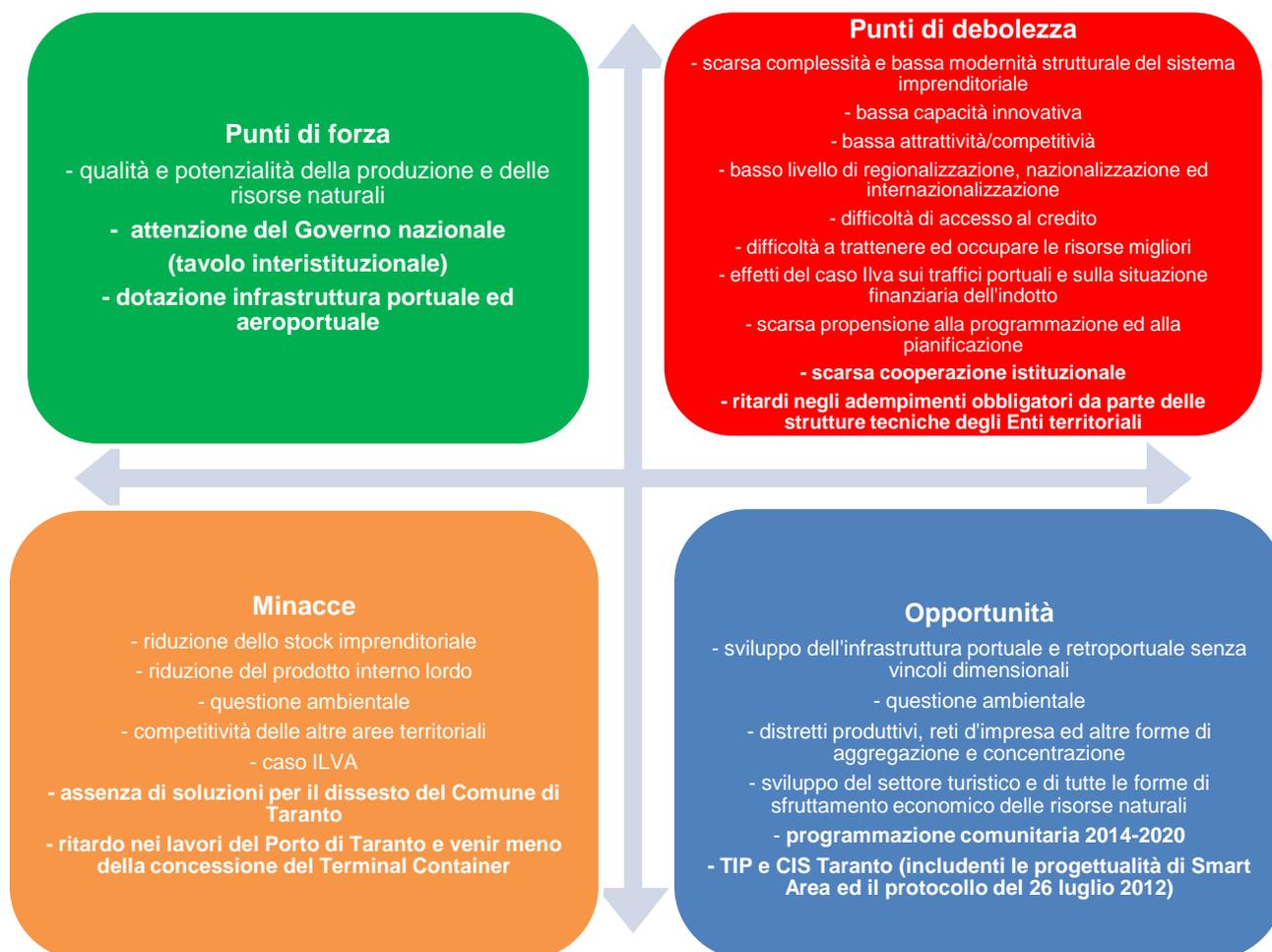
Nel 2014 l'incidenza del valore aggiunto dell'economia del mare sul totale – stimato in 693,1 milioni di euro – è stato del 7,3%, 2,4 punti percentuali in più della media pugliese e 4,3 punti percentuali

in più del dato nazionale. In termini di valore assoluto, soltanto a Bari si rileva una maggiore quota di valore aggiunto connessa alla risorsa mare (854 milioni).

La ricchezza prodotta dalla blue economy nel tarantino è per oltre la metà (56,5%) ascrivibile al settore “ricerca, regolamentazione e tutela ambientale”, che fa riferimento ad attività di ricerca e sviluppo nel campo delle biotecnologie marine e delle scienze naturali legate al mare, a quelle di regolamentazione per la tutela ambientale, nonché alle attività legate all’istruzione. Non risulta pienamente valorizzata la presenza di un importante porto – il quinto a livello nazionale per movimentazione merci – alla luce della contenuta incidenza dei settori “movimentazione merci e passeggeri”. Le imprese della filiera ittica rappresentano per la provincia di Taranto poco più di un quinto (21,3%) del totale blue, mentre a livello regionale incidono per poco meno di un quarto (24,5%).

### **Analisi swot territoriale**

Sulla base degli indicatori sin qui analizzati, della lettura degli scenari di previsione per il prossimo biennio e della conoscenza del territorio che l’Ente camerale ha sviluppato nel corso dell’attività di osservazione delle dinamiche economiche provinciali è possibile elaborare una sintetica analisi SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats) utile a supportare le scelte strategiche, razionalizzando i relativi processi decisorii.



### 3.2 Analisi del contesto interno

Con la Legge 580 del 1993, e più recentemente con il Decreto Legislativo n.23/2010, sono stati ridisegnati ruolo e struttura delle Camere di Commercio, traendo spunti anche dalla regolamentazione delle autonomie locali ed incidendo a livello politico, economico ed istituzionale con l'attribuzione di specifiche funzioni. La legge di riforma, infatti, definisce le Camere di Commercio come "enti pubblici dotati di **autonomia funzionale** che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali".

La Camera esercita le funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. **Non si tratta di un ruolo di rappresentanza delle imprese, bensì di loro coordinamento, orientamento e sviluppo** attraverso l'esercizio di funzioni proprie o delegate dallo Stato e dalle Regioni o derivanti da convenzioni internazionali.

La conferma data dal legislatore alla centralità del ruolo delle Camere quali veri e propri enti di regolazione del mercato rappresenta il punto di caduta del forte investimento compiuto in questi anni dal Sistema per promuovere la trasparenza, la certezza e l'equità delle relazioni economiche tra gli operatori del mercato; impegno consistente, che trova la sua eccellenza nella gestione stragiudiziale e rapida delle controversie tra imprese, e tra imprese e consumatori, attraverso le procedure, appunto, di arbitrato e conciliazione.

Sul fronte della razionalizzazione e semplificazione dei procedimenti il legislatore ha riconosciuto, di fatto, un primato che le Camere di commercio hanno conseguito nel corso degli anni, ponendosi, nel panorama amministrativo, come **enti capofila nella promozione e concreta realizzazione di progetti volti a "facilitare" la vita delle imprese** nel loro rapporto con la PA. Si tratta di un insieme di interventi volti a rendere più fluidi e agevoli i procedimenti amministrativi, le attività gestionali, le modalità di accesso e presentazione di istanze e documenti alle Camere; il tutto nell'ottica di ridurre i costi reali sostenuti dagli imprenditori nell'adempiere agli obblighi previsti dalla legge offrendo, attraverso lo sviluppo di strumenti tecnologicamente evoluti e servizi integrati, una leva importante per migliorare la competitività del sistema produttivo nella sua interezza, nonché un fattore rilevante della attrattività degli investimenti imprenditoriali.

In linea generale, l'ultimo quinquennio 2010-2014 è **stato determinante** per le attività svolte dalle Camere **in tema di e-government**, caratterizzandosi non solo per l'entrata a regime della Comunicazione Unica, ma anche per l'impulso dato dal legislatore al rafforzamento del ruolo dello Sportello unico per le attività produttive (**SUAP**) nelle strategie di semplificazione delle procedure

di avvio d'impresa – ruolo in costante implementazione ed evoluzione normativa - nonché per l'introduzione dell'obbligo, in capo alle società di capitali, di depositare al Registro delle imprese le tabelle contabili che fanno parte del bilancio in formato elettronico elaborabile (XBRL). Inoltre, l'abolizione della tenuta obbligatoria del libro soci a carico delle società a responsabilità limitata, ha attribuito agli Enti camerali, in particolare al Registro delle Imprese, funzioni certificative dei relativi assetti proprietari.

Tutti fronti rispetto ai quali l'impegno, e il ruolo, delle Camere risultano per ovvie ragioni fondamentali.

Di particolare rilevanza in tale periodo è risultata l'emanazione da parte del Ministero della Pubblica Amministrazione e della Semplificazione di specifiche disposizioni in materia di decertificazione. Con Direttiva n.14 del 22.11.2011, il predetto Ministero ha, infatti, precisato che ciascuna Amministrazione pubblica procedente non deve più chiedere ai privati cittadini i certificati relativi a stati, qualità personali e fatti, i quali sono validi ed utilizzabili solo nei rapporti tra privati. Al riguardo, al fine di dare attuazione alle disposizioni innanzi citate, il Sistema camerale nazionale ha centralizzato in Infocamere le funzioni relative all'accesso alle Amministrazioni procedenti agli archivi camerali attraverso la predisposizione di un apposito applicativo web (DigitPA) che consente alle Amministrazioni iscritte all'IPA di richiedere i principali dati camerali. L'impatto economico – finanziario di tale significativa innovazione sulla Camera di commercio di Taranto è al momento oggetto di frequente monitoraggio.

Inoltre, le attività amministrative gestite dalle Camere di commercio e inerenti agli adempimenti relativi alle operazioni doganali (tra cui il rilascio dei Carnets ATA e le attività relative al rilascio dei certificati di origine), rappresentano, tra l'altro, un concreto supporto al commercio internazionale. Una delle principali evoluzioni attese anche in questo settore riguarda la spinta alla progressiva diffusione di procedure telematizzate.

Nel corso degli anni 2013 e 2014 anche per il settore artigiano è stato prima sperimentato e poi avviato in forma obbligatoria l'utilizzo delle pratiche telematiche. Ad un ulteriore sforzo è chiamata la Camera dopo che la Regione Puglia ha inteso delegarla per le funzioni di gestione dinamica dell'Albo provinciale di proprietà regionale in luogo della soppressa Commissione provinciale per l'Artigianato.

Alla luce di tali premesse, si può affermare che, in linea schematica generale, le funzioni attribuite dalla legge alla Camera di Commercio possono suddividersi in due categorie:

- 1. funzioni burocratico-amministrative;**
- 2. funzioni promozionali.**

Le prime ricomprendono le attività obbligatorie previste da specifiche norme legislative. Tra queste, particolare rilievo assume la tenuta del Registro delle Imprese cui sono obbligate ad iscriversi le società e gli imprenditori individuali che hanno sede nella circoscrizione provinciale.

Il Registro Imprese ha fini non solo di pubblicità legale ma anche di informazione economica e statistica. Altre funzioni amministrative riguardano la tenuta di numerosi albi e ruoli professionali, i servizi certificativi relativi al commercio estero, attività autorizzatorie in materia di industria e commercio interno, la gestione delle Borse Merci, la gestione dell'Elenco Ufficiale dei Protesti Cambiari. La Camera esercita le funzioni delegate dalla Regione Puglia di tenuta dell'Albo provinciale delle Imprese Artigiane di proprietà della medesima Regione.

In riferimento, invece, alle seconde, si precisa che la promozione rappresenta una finalità essenziale dell'Ente e si concretizza in un insieme di iniziative di sostegno dell'apparato economico provinciale sulla base di una programmazione di interventi fissata in modo discrezionale dai suoi organi elettivi.

Rientrano in questa sfera sia interventi di supporto alle attività imprenditoriali in forma diretta (contributi alle singole imprese o a settori di impresa) o indiretta (contributi a consorzi fidi o di garanzia, consorzi export, ecc.), sia interventi di natura strutturale ed infrastrutturale volti a favorire l'economia locale nel suo complesso. Ed ancora interventi per iniziative di valorizzazione dei prodotti e dell'economia locale, interventi per la formazione imprenditoriale, manageriale e professionale, interventi di promozione, assistenza tecnica e servizi alle imprese erogati attraverso aziende speciali, centri servizi, consorzi ed altri organismi o associazioni.

### **La Cittadella delle Imprese**

Nell'ambito dell'area denominata "comprensorio ex Fiera del Mare", che si estende su una superficie di circa 26.000,00 metri quadri, è stato realizzato l'intervento diretto alla realizzazione di un complesso edilizio, con annesso parcheggio, finalizzato a concentrare l'offerta di servizi tecnologicamente avanzati alle imprese in un'unica infrastruttura denominata '**Cittadella delle imprese**'.

Il tessuto urbanistico nel quale si colloca l'intervento presenta, sotto il profilo infrastrutturale, una buona rete di comunicazione viaria ed un'ampia area adibita a zona parcheggio, al fine di decongestionare gli spazi pubblici urbani ed offrire agli utenti un servizio che risponda ai canoni della qualità globale.

Particolarmente significativi, dal punto di vista territoriale - urbanistico, risultano i seguenti fattori caratterizzanti l'area di intervento:

- ottimale accessibilità offerta dalla localizzazione dell'area di intervento lungo la grande arteria urbana a scorrimento veloce costituita da Viale Virgilio, la quale risulta integrata perfettamente con il sistema della viabilità extraurbana ed urbana;
- ubicazione dei moduli logistici all'interno di una struttura che offre la possibilità di ulteriori interventi diretti ad ampliare l'offerta di servizi a favore di un sempre più ampio bacino di utenza sia a livello di front-office fisico sia a livello di front-office telematico;
- disponibilità di adeguate aree di parcheggio;
- presenza di tutte le reti (di proprietà esclusiva della Camera di commercio di Taranto) dei servizi necessari per la realizzazione di attività tecnologicamente avanzate.

Con la predetta infrastruttura è stato dato corpo, quindi, ad un nuovo approccio nella produzione ed erogazione dei servizi pubblici favorendo, grazie ai nuovi strumenti telematici d'interconnessione informatica, il concorso, con modalità di immediata e reciproca interazione, della pubblica amministrazione, delle imprese, dei professionisti e degli altri attori sociali.

L'utilizzo dei paradigmi tecnologici più avanzati, la cooperazione e lo scambio di esperienze ai diversi livelli ha permesso all'Ente camerale, in definitiva, di presentarsi alle imprese come interlocutore credibile e affidabile e, quindi, quale centro di governo delle dinamiche economiche e punto d'intersezione delle politiche di sviluppo del territorio.

La creazione, sotto il profilo logistico e tecnologico, di un **punto di riferimento unico per le imprese** rappresentava (e rappresenta tuttora) un'esigenza avvertita e sottolineata dalle stesse realtà economiche, produttive, associative e istituzionali locali chiamate ad operare in un contesto geo-economico in cui i fattori tempo e conoscenza costituiscono opportunità di sviluppo se adeguatamente raccordati e strutturati. Peraltro, anche al fine di recuperare i costi di gestione e manutenzione alcune aree a partire dal Centro Servizi della Cittadella sono state concesse in fruizione onerosa ad Enti pubblici ed Ordini professionali mediante il ricorso a procedure ad evidenza pubblica. Attualmente la Cittadella delle imprese è, peraltro, **luogo di sintesi e di incontro rispetto ai temi del nonprofit e dell'economia civile**, ambito nel quale l'Ente camerale ha costruito nel corso degli ultimi anni una importante rete di positive relazioni sul territorio di competenza. Analogamente, anche i diversi soggetti operanti nel mondo dello **startup d'impresa e della digitalizzazione** trovano ormai sempre di più nella Cittadella delle imprese un **naturale ambito di incontro**. La Cittadella, insomma, è destinata a riempirsi di ulteriori contenuti e ad estendere il proprio ruolo di valorizzazione delle aree ex Fiera del Mare per il raggiungimento di ulteriori finalità rispetto a quelle iniziali, ma sempre compatibili con la mission istituzionale quali ad esempio il recupero della Torre D'Ayala e la realizzazione di un Parco sul mare.

Il tutto risulta coerente con il quadro normativo di riferimento che ha trovato quale primo decisivo impulso rivolto all'uso delle risorse tecnologiche avanzate da parte della P.A., la legge 24 novembre 2000, n.340, recante "Disposizioni per la delegificazione di norme e per la semplificazione di procedimenti amministrativi", con cui è stata, tra l'altro, prevista l'obbligatoria trasmissione telematica delle pratiche all'Ente camerale da parte degli operatori economici, fatta eccezione per gli imprenditori individuali e i soggetti iscritti nel repertorio delle notizie economiche e amministrative (REA), ai quali in ogni caso è stata riconosciuta la facoltà di avvalersi delle medesime procedure, prevedendo **l'utilizzo obbligatorio della firma digitale**. Da allora le Camere di Commercio hanno lavorato incessantemente per consentire il decollo della rivoluzione telematica attraverso la diffusione dei dispositivi di firma. Ne sono stati distribuiti gratuitamente almeno uno a 45.000 imprese iscritte al Registro delle Imprese (inizialmente solo le società ma, a partire dal 2013 con maggiore intensità anche quelle in forma individuale). L'ente camerale continua ad essere punto di riferimento per le attività di rinnovo o sostituzione onerosa a scadenza del previsto ciclo di durata.

Lo spirito della predetta norma è stato quello di semplificare gli adempimenti amministrativi, sia a carico degli uffici che degli utenti, eliminando l'invio e la conservazione di documenti cartacei e dando l'opportunità di effettuare a distanza gli stessi adempimenti.

Con la gestione telematica delle pratiche sono state, dunque, annullate le distanze ed è venuta meno l'esigenza di spostamenti finalizzati all'assolvimento dei relativi obblighi burocratici con significativi benefici per le imprese, di fatto **confermando la validità della scelta operata a suo tempo volta ad eliminare l'operatività delle sedi decentrate che rappresenterebbero, oggi, un costo aggiuntivo non giustificabile e non più sostenibile** alla luce delle attuali misure di contenimento della spesa pubblica alla cui attuazione sono chiamati, come già sopra evidenziato, a dare il proprio non irrilevante contributo anche gli Enti camerali. A tale ultima finalità si collega anche la riduzione delle ore di apertura al pubblico della Cittadella proprio in virtù del sempre più necessario utilizzo del canale telematico. Inoltre, nella prospettiva dell'accorpamento, è confermato il mandato al Segretario generale di avviare da subito un piano organizzativo – logistico finalizzato ad individuare soluzioni atte a ridurre l'incidenza del relativo onere.

**Il necessario collegamento con il territorio è sempre garantito attraverso una serie di soluzioni innovative e di rete** recentemente avviate.

In primo luogo, l'Ente ha deciso di avvalersi di soggetti esterni, scelti attraverso la loro spontanea candidatura a seguito di avviso pubblico, cui attribuire il compito di **Incaricato della Registrazione** (di seguito I. R.) per lo svolgimento, senza onere per la Camera di commercio e per le imprese – ad esclusione del costo per l'acquisizione del dispositivo -, delle attività di rilascio agli Utenti dei

certificati digitali di autenticazione e di sottoscrizione su dispositivo Carta Nazionale dei Servizi – in sigla CNS.

Un ulteriore riflesso positivo di tale strategia è dato dalla attivazione di oltre **750 abbonamenti al servizio “Telemaco Pay”** che consentono agli operatori di accedere comodamente, attraverso la rete internet, a gran parte dei servizi del Registro delle Imprese (visure, certificati, atti, ecc.).

La struttura logistica della Camera di commercio di Taranto accoglie i seguenti servizi informatizzati:

- Informazione, formazione ed assistenza alle MPMI sulle misure di finanziamento.
- Biblioteca e Centro di documentazione informatizzato. Centro Studi camerale.
- Portale del Registro delle imprese – Trasmissione telematica dei dati con firma digitale – Archiviazione ottica.
- Sportello per l'internazionalizzazione Worldpass.
- Coordinamento rete Sportello Unico Attività Produttive (SUAP) e Marketing territoriale.
- Soggetto responsabile Patti territoriali.
- Camera arbitrale, Sportello di conciliazione, Sportello al consumatore, Clausole vessatorie, Usi e consuetudini, Centro di documentazione specializzato in arbitrato e conciliazione.
- **Servizio di mediazione.**
- Servizi di tutela della fede pubblica.

Nell'ambito della menzionata infrastruttura sono attivati, altresì, servizi volti a favorire l'uso delle nuove tecnologie anche per la formazione a distanza e sono predisposti, inoltre, ambienti per le attività di supporto agli Organi collegiali:

- Sala conferenze “Nicola Resta” (la cui attività al momento è sospesa );
- Aula multimediale di formazione in teledidattica;
- Sala riunioni per gli Organi collegiali;
- Sala “Angelo Monfredi”;
- Sala del Mare.

Nella Cittadella delle imprese operano, oltre alla Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Taranto, anche i seguenti enti ed organismi:

- **Subfor, Azienda speciale della Camera di commercio di Taranto** organismo strumentale polifunzionale avente per oggetto lo svolgimento di attività di interesse

pubblico, senza fine di lucro, che s'inquadrano nell'ambito dell'attuazione di interventi di promozione dell'economia provinciale su delega dell'Ente camerale;

- **C.S.A. - Consorzio servizi avanzati**, società consortile delle Camere di commercio di Puglia e Basilicata, senza scopo di lucro, avente per oggetto: a) il miglioramento qualitativo dei servizi erogati dalle Camere di commercio consorziate attraverso lo svolgimento di attività di assistenza e di sostegno di carattere informatico finalizzate a garantire l'economico, tempestivo ed adeguato adempimento dei compiti istituzionali; b) attività promozionale. Detta società consortile, con sede in viale Virgilio n.152, dispone di ambienti per l'espletamento della propria attività presso la Cittadella delle imprese sulla base di una convenzione a carattere oneroso.
- **Interfidi**, Consorzio a rilevanza esterna senza scopo di lucro, organismo deputato a favorire l'accesso al credito da parte degli operatori economici dell'industria, commercio, artigianato e agricoltura. Detto soggetto consortile, di cui l'Ente camerale ha il controllo, dispone di ambienti concessi in fruizione onerosa presso la Cittadella delle imprese.
- **Ordine dei Dottori Commercialisti** che ha fissato la propria sede presso la Cittadella in esito ad una procedura ad evidenza pubblica e dispone di ambienti concessi in fruizione onerosa presso il Centro Servizi.

L'art.8, comma 3 della L.R. 5 agosto 2013, n.24 recante "Norme per lo sviluppo, la promozione e la tutela dell'artigianato pugliese" ha previsto **la delega alle Camera di commercio dell'esercizio delle funzioni** amministrative per l'iscrizione, modificazione e cancellazione **dell'Albo delle imprese artigiane**, che permane di proprietà della Regione Puglia. A partire dal 1° marzo 2015 l'Ente camerale ha dato immediata attuazione della delega. La Regione Puglia, Assessorato all'Industria, Commercio e Artigianato, pertanto, non opera più all'interno della Cittadella delle imprese.

Attualmente, a fronte dell'irreversibile destinazione a finalità di pubblico servizio del sito della Cittadella delle imprese, si rende opportuno procedere all'acquisizione del suolo su cui insiste tale complesso edilizio, anche nell'ambito del programma di dismissioni promosso a livello nazionale – o, in via subordinata, alla stipula di un contratto di locazione ultraventennale - atteso che in tal modo, oltre che **rendere "giuridicamente" definitiva la predetta destinazione**, si consentirebbe all'Ente camerale anche la patrimonializzazione del rilevante investimento di risorse impiegate per la realizzazione del suddetto agglomerato infrastrutturale, che, peraltro, necessita di **importanti interventi di manutenzione in alcune strutture**.

Risulta, altresì, necessario, anche ai fini della protezione dei confini della Cittadella, **estendere il predetto consolidamento giuridico anche alle aree limitrofe**, segnatamente a quelle

identificate come ex Fiera del Mare e come Torre D'Ayala, già oggetto di richiesta di cessione fin dal 1996, ma che è stato dichiarato sino al 2004 di interesse per l'Amministrazione della Difesa per il soddisfacimento delle proprie finalità istituzionali. Tanto in considerazione della circostanza che l'Ente camerale ha candidato al finanziamento del Contratto istituzionale di sviluppo di cui alla legge n.20/2015 un progetto di rigenerazione proprio di tali aree (ristrutturazione della Torre D'Ayala e creazione di un Parco sul mare) volto principalmente all'**incremento dell'attrattività territoriale**.

### **Le risorse tecnologiche e le dotazioni informatiche**

La Camera di Commercio di Taranto ha un proprio sito internet: <http://www.camcomtaranto.gov.it> in cui è inserita la modulistica relativa ai diversi procedimenti di competenza camerale, che può essere scaricata ed utilizzata per la presentazione delle richieste in formato elettronico tramite mail.

Sul sito vengono inoltre pubblicati una serie di documenti (quali ad esempio le note congiunturali, le relazioni economiche, i listini prezzi dei prodotti petroliferi) di interesse per l'economia provinciale che, in passato, venivano trasmessi su carta.

Tutte le informative/comunicazioni relative ai procedimenti camerali vengono trasmesse ai soggetti interessati (professionisti, associazioni, ecc.) quasi esclusivamente per posta elettronica.

La trasmissione di elenchi iscrizioni, cancellazioni e variazioni IVS all'INPS avviene in via telematica.

Tutte le istanze relative a procedimenti camerali possono essere trasmesse dagli utenti via PEC oppure per posta elettronica con sottoscrizione digitale.

Presso la Camera è attivo il protocollo informatico che consente la protocollazione e l'acquisizione informatica dei documenti sia in entrata che in uscita.

Tutti i dipendenti sono dotati di una postazione p.c. ed ogni ufficio camerale è dotato di un indirizzo di posta elettronica (es. [registro.impresa@ta.camcom.it](mailto:registro.impresa@ta.camcom.it)) condiviso dagli addetti e dai responsabili dell'ufficio stesso (l'elenco completo degli indirizzi di posta elettronica degli uffici è presente sul sito internet della Camera), inoltre tutti i dipendenti possiedono un indirizzo di posta elettronica personale.

La Camera ha registrato un proprio indirizzo di posta elettronica certificata: [cciaa@ta.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa@ta.legalmail.camcom.it) (pubblicato sul sito) ed è stato assegnato a tutti gli uffici anche un indirizzo PEC (gli indirizzi PEC sono pubblicati sul sito internet della Camera); inoltre la Dirigenza e tutti i responsabili di area e unità operativa sono dotati del dispositivo di firma digitale.

Il cedolino dello stipendio ed altra documentazione contabile è consultabile accedendo con la propria userid in un'apposita applicazione della rete interna intranet.

La gestione dell'inventario, del magazzino, degli incassi da sportello avviene in maniera del tutto informatica, mentre la gestione degli ordinativi è in parte informatizzata; è in fase di avvio la procedura di trasmissione in via telematica di mandati e reversali.

La gestione degli atti degli organi camerale (delibere di Giunta e Consiglio e determinazioni del Presidente) e degli atti dirigenziali (determinazioni del Segretario Generale e del Conservatore del Registro Imprese) avviene dal 2004 in modalità informatica e la pubblicazione dei predetti atti viene effettuata in formato digitale. L'Ente si è dotato di un apposito regolamento per la pubblicazione di atti e provvedimenti all'Albo camerale informatico.

### **La struttura amministrativa**

L'intera struttura amministrativa è coordinata dal Segretario generale dr. Francesco De Giorgio nominato con decreto dal Ministero dello Sviluppo economico. Le funzioni di Segretario generale, in caso di assenza e/o impedimento del titolare, sono svolte dal vice segretario generale vicario dr.ssa Claudia Sanesi.

L'assetto attuale delle Aree organizzative della Camera di commercio di Taranto è la seguente:

#### AREA AMMINISTRATIVO-CONTABILE E LEGALE

Dirigente: Segretario generale dr. Francesco De Giorgio

- servizio Affari generali
- gestione patrimoniale e finanziaria dell'Ente
- settore informatico camerale
- Ufficio Affari del personale
- Ufficio Affari legali

#### AREA ECONOMICO-PROMOZIONALE

Dirigente: Segretario generale dr. Francesco De Giorgio

(Az. Speciale SUBFOR)

- attuazione degli interventi di promozione del territorio
- strumenti della programmazione negoziata e all'attività concertativa (fatta eccezione per i Patti territoriali, la cui responsabilità resta riservata al vice Segretario generale Vicario dr.ssa Claudia Sanesi, che ha seguito i medesimi sin dalla loro approvazione)
- servizi organizzativi, di assistenza e consulenza
- gestione degli sportelli ed organismi di assistenza alle imprese
- attività diretta alla diffusione di sistemi alternativi di risoluzione delle controversie

- attività diretta al trasferimento dell'innovazione comprendente la gestione del servizio deposito dei marchi e brevetti
- servizio di documentazione
- attuazione di specifici progetti di promozione economica finanziati con risorse nazionali e comunitarie in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati
- gestione del settore statistica e prezzi
- gestione del servizio di comunicazione istituzionale interna ed esterna
- gestione dell'URP – Ufficio relazioni con il pubblico
- gestione attività di rappresentanza della Camera di commercio in enti ed organismi vari, relazioni esterne, convegni e riunioni, cerimoniale
- gestione dei servizi amministrativo-funzionali a supporto delle società partecipate
- coordinamento delle attività amministrativo-contabili dell'Azienda speciale Subfor

#### AREA ANAGRAFICA

Dirigente: vice Segretario generale Vicario dr.ssa Claudia Sanesi

- Ufficio del Registro delle imprese
- Ufficio Albi e Ruoli – Commercio estero
- Ufficio comunicazioni con enti
- Ufficio rilascio smart card (CNS) e business key (BSK)
- Servizi legati agli strumenti della programmazione quali la gestione dei Patti territoriali

#### AREA PER LA REGOLAZIONE DEL MERCATO E LA TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA

Dirigente: vice Segretario generale Vicario dr.ssa Claudia Sanesi

- ufficio metrologia legale – funzioni ispettive e di controllo
- registro degli assegnatari del marchio di identificazione per metalli preziosi
- ufficio funzioni ispettive e di vigilanza (ex competenze UPICA)
- ufficio per la tenuta del registro informatico dei protesti
- ufficio sanzioni
- servizio agricoltura

Al migliore assolvimento dei predetti compiti istituzionali concorrono sinergicamente quegli organismi ai quali l'Ente camerale ha deciso, con una politica di affidamento diretto "in house", di demandare quelle attività non qualificabili come funzioni amministrative delegate dallo Stato o come attività propriamente amministrativo-contabili interne; a questi si aggiungono gli organismi cui l'Ente partecipa ex lege (unione regionale e nazionale) ed altri enti consortili del sistema.

Più in dettaglio i predetti organismi sono:

- **C.S.A.** - Consorzio Servizi Avanzati società consortile per azioni per le operazioni di data entry, archiviazione ottica delle pratiche del Registro delle imprese, assistenza informatica (software e hardware), nonché per l'erogazione in maniera sistematica e continuativa dei servizi relativi alla gestione completa ed integrata, "Facility Management" di beni immobili e mobili, strutture e pertinenze appartenenti all'Ente camerale o utilizzati dallo stesso o da organismi di sua diretta emanazione;
- **InfoCamere S.c.p.A.**, società di informatica delle Camere di commercio, per la gestione dei dati del Registro delle imprese, degli albi e ruoli e degli stipendi dei dipendenti camerale;
- **Unione italiana delle Camere di commercio (Unioncamere)**;
- **Unione regionale delle Camere di commercio della Puglia**;
- **Si Camera servizi camerale s.r.l.**, per la gestione dei progetti di formazione e informazione e quelli finanziati dall'Unione europea;
- **IC Outsourcing S.r.l.**, che svolge servizi necessari alle Camere di Commercio per il perseguimento delle loro finalità istituzionali;
- **Ecocerved Scarl**, società consortile del sistema italiano delle Camere di Commercio che opera nel campo dei sistemi informativi per l'ambiente.

In riferimento al modello di c.d. *in house providing*, il grande vantaggio di tale forma di affidamento è che, dal punto di vista giuridico, la prestazione di un servizio o la fornitura di un bene si configura come "negoziato interno" piuttosto che "contratto a titolo oneroso", con contestuale esclusione dell'obbligo di gara in deroga alla procedura di normale evidenza pubblica, con un indiscutibile risparmio di tempi e di costi anche perché tale procedimento consente, per di più, di operare, in molteplici casi, in regime di esenzione IVA (*a seguito della emanazione della circolare dell'Agenzia delle entrate n.23/E del 08.05.2009, interpretativa della norma riguardante la revisione del regime di esenzione delle prestazioni rese tra soggetti collegati che svolgono attività esenti ex art. 10, DPR n.633/72, così come modificato dalla legge finanziaria 2008, dal 1 luglio 2008 le prestazioni di servizi rese dal CSA nei confronti dei consorziati sono esenti*).

Tra gli organismi in possesso di tali caratteristiche, assume particolare rilievo il CSA, Consorzio Servizi Avanzati, di cui l'Ente camerale possiede il 57,14% del capitale sociale.

Grazie alle peculiarità innanzi descritte è possibile, per le Camere di commercio socie, reperire servizi ad un costo senza dubbio inferiore a quello di mercato, senza rinunciare all'aspetto qualitativo della prestazione, in quanto il Consorzio, nel suo settore di attività, ha già acquisito una notevole competenza ed affidabilità.

A ciò si aggiunge l'apporto di un altro strumento duttile e flessibile di cui oltre la maggior parte delle Camere di commercio italiane si avvale per gestire iniziative e progetti innovativi soprattutto nei campi della formazione e dell'orientamento professionale, del sostegno all'internazionalizzazione del tessuto economico, della qualificazione delle filiere, della diffusione dell'innovazione, costituito dalle **Aziende speciali**.

**Subfor**, l'Azienda speciale della Camera di commercio di Taranto ha, appunto, per oggetto lo svolgimento di attività di interesse pubblico, senza fine di lucro, che s'inquadrano nell'ambito dell'azione di promozione dell'economia provinciale, quali, ad esempio, l'internazionalizzazione, l'organizzazione delle attività di informazione/formazione connesse agli obiettivi camerali, l'analisi e la diffusione di dati economico - statistici e, non ultima, la Camera Arbitrale e l'Organismo di mediazione civile e commerciale di cui al d.lgs.4.3.2010, n.28, nuovamente obbligatoria in virtù del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69.

È necessario notare che la normativa di contenimento della spesa pubblica, unitamente alla consequenziale riforma del sistema camerale nazionale incidono fortemente anche sulle Aziende speciali camerali le quali saranno chiamate a garantire il livello di servizi facendo affidamento su un ridotto livello di contribuzione.

### **La riduzione del diritto annuale imposto dalla norma**

L'art.28, commi 1 e 2, del D.L. 24.6.2014, n.90, convertito con modificazioni in Legge 11.8.2014, n.114, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari" ha disposto che "*Nelle more del riordino del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'importo del diritto annuale di cui all'articolo 18 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35 per cento, per l'anno 2016, del 40 per cento e, a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento*".

In relazione ai diritti di segreteria, invece, il successivo comma 2 prescrive che "*le tariffe e i diritti di cui all'articolo 18, comma 1, lettere b), d) ed e), della legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni<sup>1</sup>, sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello*

---

<sup>1</sup> Si riportano le parti richiamate dell'art.18, L. n.580/93:

Art. 18 (Finanziamento delle camere di commercio).

Al finanziamento ordinario delle camere di commercio si provvede mediante:

- a) (...);
- b) i proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e quelli di natura patrimoniale;
- c) (...);
- d) i diritti di segreteria sull'attività certificativa svolta e sulla iscrizione in ruoli, elenchi, registri e albi tenuti ai sensi delle disposizioni vigenti;

*sviluppo economico, sentite la Societa' per gli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata”.*

Dalla lettura delle norme richiamate emerge immediatamente che di primario ed immediato impatto sull'intero sistema camerale risulta essere la drastica riduzione del diritto annuale (sino al 50% nel 2017) che, già prodottasi nel 2015 per un ammontare pari al 35%, sarà pari al 40% nel prossimo esercizio 2016.

L'entrata in vigore della norma in esame non potrà che avere **un impatto dirompente e immediato sul bilancio camerale**, tale da rendere necessaria e tempestiva l'adozione di alcune misure immediate in fase di programmazione per salvaguardare l'equilibrio economico e patrimoniale dell'Ente che tenga conto della progressiva riduzione del diritto annuale, fino al 50%, nel prossimo triennio.

E' bene rammentare che la Camera esercita le funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali, attraverso l'esercizio di funzioni proprie o delegate dallo Stato e dalle Regioni o derivanti da convenzioni internazionali.

Il legislatore ha sempre ritenuto centrale il ruolo delle Camere di commercio quali veri e propri enti di regolazione del mercato per promuovere la trasparenza, la certezza e l'equità delle relazioni economiche tra gli operatori del mercato stesso. **Il drastico taglio delle entrate** disposto dall'art.28, comma 1, d.l. 90/2014 senz' alcuna preventiva valutazione del fabbisogno per lo svolgimento delle attività camerali, **rischia di compromettere seriamente lo svolgimento delle funzioni istituzionali, con particolare riguardo a quelle di natura promozionale.**

Con nota circolare del 24.6.2014, il Ministero dello Sviluppo Economico ha fornito alcune indicazioni per garantire il perseguimento delle finalità di promozione economica del territorio attraverso un contenimento dei costi strutturali da conseguire anche ricorrendo allo svolgimento di funzioni associate fra Camere di commercio.

Altre indicazioni sono state fornite da un apposito Gruppo di Lavoro, istituito nell'ambito della Consulta dei Segretari generali, su “Bilancio e gestione finanziaria”, del quale fa parte il Segretario generale della Camera di commercio di Taranto, dr. Francesco De Giorgio il quale di recente è stato chiamato, insieme ad altri Dirigenti dell'area economico – finanziaria ed esperti contabili del Sistema camerale, con l'obiettivo di predisporre un documento da sottoporre al Ministero dello Sviluppo Economico per le valutazioni in merito alle revisioni da apportare alla disciplina contabile di riferimento delle Camere di commercio.

---

e) i contributi volontari, i lasciti e le donazioni di cittadini o di enti pubblici e privati.

Dal lato dei **Proventi**, la metodologia dei calcoli previsionali per l'anno 2016 sarà improntata sulla base della misura del diritto annuale dell'anno 2014 ridotto del 40%, tenendo altresì conto delle variazioni del fatturato delle imprese nell'anno 2015, considerando che per le società di capitali la misura del diritto annuale è parametrata, appunto, al fatturato.

Con la stessa metodologia andrà prudenzialmente stimato l'ammontare dei diritti di segreteria. Occorrerà, altresì, valutare l'impatto dell'abbattimento del 40% del diritto annuale anche sull'accantonamento del Fondo svalutazione crediti. Per quanto riguarda la relativa quota di accantonamento va valutata la possibilità di avviare ulteriori politiche di recupero sviluppate attraverso azioni di controlli e di solleciti prodromi alla formazione del ruolo allo scopo di ridurre l'incidenza della svalutazione.

In riferimento poi alle possibilità di realizzare proventi da canali diversi da quelli strettamente connessi alle attività istituzionali (ad esempio mediante attivazione di maggiori servizi a richiesta e a pagamento), tra le ulteriori linee di lavoro da sviluppare per l'esercizio 2016 vi è quella legata alla possibilità di maggiore utilizzo dei fondi strutturali derivanti da programmi comunitari e nazionali, la valorizzazione degli asset strumentali a disposizione dell'Ente attraverso la cessione in fruizione a soggetti terzi di crescenti parti della Cittadella delle imprese allo scopo di ricavare maggiori proventi o recuperi di spesa.

La riduzione delle risorse ed il passaggio alla Tesoreria unica presso la Banca d'Italia intervenuto nel corso del 2015 ad un tasso creditore simbolico (0,27%), inoltre, determineranno effetti sulla liquidità di cui si dovrà tener conto anche nella previsione degli interessi attivi, effetto che è stato solo in parte attenuato attraverso la ottimizzazione della gestione della liquidità e delle forme consentite di impiego della stessa (titoli di stato italiani).

Alcuna previsione può invece svilupparsi in relazione al Fondo di Perequazione atteso che i relativi contributi, stante il vigente regolamento, dovrebbero essere commisurati ai bilanci del 2014 che derivano da entrate da diritto annuale pari al 100%, ma corrisposti con entrate da diritto annuale decurtate del 40%.

Sul fronte degli **oneri**, invece, in relazione alle spese per il personale, il forte taglio di risorse per il 2015 e seguenti pone la Camera di commercio di Taranto nell'esigenza di valutare oltre a possibili risparmi nell'ambito degli istituti contrattuali che lo consentono, anche la possibilità di valutare nuove ipotesi di articolazione di orario di lavoro orientati a conseguire risparmi negli oneri connessi al funzionamento della sede che, nel caso specifico dell'Ente tarantino, incidono in maniera significativa. **Sarà compito precipuo del Segretario generale e della dirigenza attuare una condotta gestionale in tal senso.**

Segnatamente agli oneri di funzionamento, si renderà necessario adottare alcune misure orientate al miglioramento del risultato economico, in particolare:

- Rinegoziazione o risoluzione – ove possibile – dei contratti per la fornitura di beni e servizi anche in riduzione del contenuto stesso del contratto;
- contenimento del costo degli Organi in proporzione a quello subito dai proventi;
- riduzione dei contributi associativi da corrispondere ai soggetti del sistema e completamento del percorso iniziato nel 2014 volto al recesso da altri Organismi associativi;
- adeguamento in forte riduzione dei contributi consortili;
- massima riduzione del ricorso alla esternalizzazione dei servizi attraverso la valorizzazione ed il sempre maggiore utilizzo delle risorse interne, dell’Azienda speciale Subfor e della società in house C.S.A. ( lasciando inalterato o riducendo il corrispettivo complessivo) al fine di consentire l’assolvimento di funzioni istituzionali e l’acquisizione di servizi ad un costo decisamente più vantaggioso rispetto a quello di mercato.

Grazie alla lungimiranza delle scelte gestionali degli anni scorsi, la Camera di commercio di Taranto non avvalendosi più di sedi distaccate, non si trova ad affrontare alcuna emergenza su tale fronte ma neanche può trarre vantaggio da tale opzione.

Occorrerà tenere, inoltre, nella dovuta considerazione le limitazioni imposte dal citato d.l. 66/2014, convertito in legge n.89/2014, relative agli incarichi di consulenza, studio e ricerca e per contratti di collaborazione coordinata e continuativa, ma soprattutto in termini di **ulteriore riduzione del 5% dei consumi intermedi operante già nell’anno 2015**, che va ad aggiungersi al 10% previsto in termini di risparmio e versamento dall’art.8, comma 3, d.l. 95/2012 convertito dalla legge n.135/2012. Tale versamento mostra dinamiche di continua crescita in valore assoluto e ancor più in termini di incidenza percentuale drenando oramai significative risorse alle attività promozionali.

In relazione agli interventi economici, pur nella consapevolezza della difficoltà di garantire nel 2016 un livello di spesa destinata all’attività promozionale in linea con i precedenti esercizi, compatibilmente con le indicazioni fornite dalle linee guida diramate dal MISE con la citata nota del 24.6.2014, risulta necessario programmare una politica di intervento sul territorio orientata ad una maggiore efficacia da perseguire attraverso la realizzazione di sinergie organizzative e di partenariato con altri soggetti del sistema, la valutazione del reale valore aggiunto di iniziative di carattere ricorrente e l’individuazione e attuazione di progetti in collaborazione, anche finanziaria, con altri soggetti istituzionali e del mondo dell’impresa.

La decisa riduzione del diritto annuale disposta dal legislatore per il prossimo triennio impone una valutazione delle capacità dell’Ente di poter salvaguardare il proprio equilibrio economico patrimoniale, da intendersi come capacità di mantenere un livello di patrimonio netto in grado di fronteggiare, su base pluriennale, le obbligazioni assunte in esito a disavanzi economici di

esercizio prevedibili nel breve termine senza ledere il perseguimento degli scopi istituzionali dell'Ente.

### **L'ulteriore evoluzione del contesto**

Parallelamente e da ultimo è stata pubblicata, sulla Gazzetta Ufficiale n.187 del 13 agosto 2015, la Legge 7 agosto 2015, n. 124, recante *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche che apporta novità rilevanti in materia di Camere di commercio”*.

L'art.10 della citata Legge n.124/2015 avente ad oggetto *“Riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura”* detta principi e criteri direttivi cui dovrà ispirarsi il Governo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del funzionamento delle Camere di commercio. In particolare il decreto legislativo sarà' adottato nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

- a) determinazione del diritto annuale a carico delle imprese tenuto conto delle disposizioni di cui all'articolo 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- b) ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più camere di commercio; possibilità di mantenere la singola camera di commercio non accorpata sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese, salvaguardando la presenza di almeno una camera di commercio in ogni regione, prevedendo la istituibilità di una camera di commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana e, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine, nonché definizione delle condizioni in presenza delle quali possono essere istituite le unioni regionali o interregionali; previsione, fermo restando il predetto limite massimo di circoscrizioni territoriali, dei presupposti per l'eventuale mantenimento delle camere di commercio nelle province montane di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 7 aprile 2014, n. 56, e, anche in deroga alle soglie dimensionali minime, nei territori montani delle regioni insulari privi di adeguate infrastrutture e collegamenti pubblici stradali e ferroviari; previsione di misure per assicurare alle camere di commercio accorpate la neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e dalla cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni, da realizzare attraverso l'eventuale esenzione da tutte le imposte indirette, con esclusione dell'imposta sul valore aggiunto;

- c) ridefinizione dei compiti e delle funzioni, con particolare riguardo a quelle di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa, di tutela del mercato, limitando e individuando gli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale, nonché attribuendo al sistema camerale specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche, limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali nonché per lo svolgimento di attività in regime di concorrenza, a tal fine esplicitando criteri specifici e vincolanti, eliminando progressivamente le partecipazioni societarie non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati;
- d) riordino delle competenze relative alla tenuta e valorizzazione del registro delle imprese presso le camere di commercio, con particolare riguardo alle funzioni di promozione della trasparenza del mercato e di pubblicità legale delle imprese, garantendo la continuità operativa del sistema informativo nazionale e l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo attraverso il ruolo di coordinamento del Ministero dello sviluppo economico;
- e) definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard;
- f) riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché delle unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate; individuazione di criteri che garantiscano, in caso di accorpamento, la rappresentanza equilibrata negli organi camerali delle basi associative delle camere di commercio accorpate, favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio; riordino della disciplina dei compensi dei relativi organi, prevedendo la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti; definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi delle camere di commercio e delle aziende speciali;
- g) introduzione di una disciplina transitoria che tenga conto degli accorpamenti già deliberati alla data di entrata in vigore della presente legge;
- h) introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali e che contempli poteri sostitutivi per garantire la

completa attuazione del processo di riforma, anche mediante la nomina di commissari in caso di inadempienza da parte delle camere di commercio.

Con riferimento alla determinazione del diritto annuale a carico delle imprese è presumibile, inoltre, che le disposizioni dell'art.28 del D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n.114, che impongono tagli progressivi al diritto annuale a partire dall'1 gennaio 2015 (riduzione del 35%) e fino al 2017 (riduzione del 50%) saranno confermate almeno sino a tutto il 2019.

E' evidente che **le suddette norme sono di tale portata da determinare un clima di profonda incertezza** nell'ambito del Sistema camerale, già impegnato, autonomamente e indipendentemente dall'entrata in vigore del decreto legislativo attuativo della suddetta Legge di riforma, in un'opera di ridefinizione delle circoscrizioni territoriali attraverso accorpamenti di due o più Camere di commercio su tutto il territorio nazionale.

In questo contesto il Piano della Performance 2016 si continua a riferire esclusivamente alla Camera di commercio di Taranto con la consapevolezza che potrebbe orientare le azioni operative solo per una quota parte del 2016.

### **Le risorse umane**

La realizzazione degli obiettivi programmatici nel periodo 2012-2015 è andata inesorabilmente ad impattare con una problematica di fondamentale importanza per l'Ente, rappresentata dal **progressivo depauperamento dell'organico della Camera di commercio**, che ha raggiunto il livello di guardia nel 2011 e che si è ulteriormente e inesorabilmente aggravata nel 2012, 2013, 2014 e 2015 per motivazioni esogene ed al di fuori di ogni controllo da parte dell'Ente camerale.

Nel corso degli ultimi anni (2010-2015) si è, infatti, verificata la **cessazione** dal servizio per raggiunti limiti di età **di 13 unità lavorative accompagnata da un progressivo aumento delle prestazioni di servizi** e conseguente maggiore intensità di sfruttamento delle risorse umane camerale residue tuttora in servizio.

Il c.d. "indice dimensionale" della Camera di commercio di Taranto, preso quale parametro di riferimento a livello nazionale per verificare l'adeguatezza in termini numerici delle dotazioni organiche camerale (dato dal rapporto tra numero dei dipendenti ed imprese attive nella provincia, moltiplicato per mille) era pari a 0,93 a fronte della media nazionale di 1,47 quando è stato rilevato per l'ultima volta nel 2009 ed è oggi pari a **0,52 (numero dipendenti/imprese attive al 31.12.2014 \*1000 = 25/48031\* 1000 = 0,52).**

Ciò significa che l'organico diretto dell'Ente è decisamente sottodimensionato rispetto al carico di lavoro rinveniente dall'ordinario assolvimento di tutte le funzioni istituzionali che sono state ampliate nel corso degli anni.

La situazione non muta sostanzialmente se a tale livello di organico viene ad essere aggiunto il personale dell'Azienda Speciale Subfor. Infatti il valore pur crescendo da **0,52** a **0,79** rimane ben al di sotto della media nazionale pari a 1,47 (che rappresenta comunque un valore al netto delle Aziende Speciali).

Il livello delle risorse umane che trovava, purtroppo, un decisivo ostacolo nei limiti posti dalla legislazione vigente in relazione al reperimento delle risorse umane, oggi, inserito nel nuovo contesto legislativo, diventa un punto di forza considerato lo scenario di riduzione progressiva di proventi.

Al riguardo si ricorda, infatti, il prelievo forzoso di risorse imposto all'Ente dal decreto legge n.66/2014, convertito con modificazioni dalla legge n.89/2014 e la drastica riduzione delle entrate camerali relative al pagamento del diritto annuale disposta dall'art.28 del D.L. n.90/2014, convertito con modificazioni dalla L. n. 114/2014.

A tali previsioni normative segue da ultimo la legge n.124/2015, entrata in vigore il 28 agosto 2015, che detta principi e criteri direttivi cui dovrà ispirarsi il Governo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del funzionamento delle Camere di commercio prevedendo, tra le altre cose, la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più Camere di commercio.

Sin dall'anno 2016 il nuovo livello dei proventi e la necessità di mantenere un equilibrio strutturale, al netto delle spese per interventi promozionali, richiede l'adozione di ulteriori azioni rivolte alla revisione in diminuzione, per quanto possibile, degli oneri del personale.

Inoltre la Legge 27 dicembre 2013, n. 147 (Legge di Stabilità per l'anno 2014) ha esteso i divieti e le limitazioni delle assunzioni di personale ed il contenimento degli oneri contrattuali o di natura retributiva delle pubbliche amministrazioni anche alle aziende speciali ed alle società a partecipazione pubblica.

### **La dotazione organica della Camera di commercio di Taranto.**

Nella tabella di seguito riportata, nella colonna 3 è rappresentata l'attuale dotazione organica dell'Ente, approvata dal Consiglio camerale con delibera n.14 del 17.12.2007 ed in colonna 4, invece, sono riportati i posti realmente occupati alla data di adozione del presente documento:

<b>Categ.</b>	<b>Profili professionali</b>	<b>Dotaz. per profilo</b>	<b>Posti occupati</b>
<b>Dirig.</b> <b>3</b>	- Vice Segretario generale	3	<b>2</b>
<b>D</b> <b>18</b>	- Funzionario ai servizi amministrativo-contabile, giuridico e di regolazione del mercato	1	-
	- Collaboratore amministrativo-contabile, giuridico e di regolazione del mercato	16	<b>5</b>
	- Collaboratore ai servizi informatici e di rete	1	-
<b>C</b> <b>21</b>	- Assistente amministrativo e contabile	20	<b>9</b>
	- Assistente ai servizi tecnici	1	-
<b>B</b> <b>6</b>	- Operatore servizi tecnico-amm.vi, contabili e di rete	2	
	- Esecutore servizi tecnico-amministrativi	4	<b>4</b>
<b>A</b> <b>4</b>	- Addetto ai servizi ausiliari, di portineria e di custodia	4	<b>4</b>
<b>TOTALI</b>		<b>52</b>	<b>24</b>

Il personale in servizio a tempo indeterminato alla data di adozione del presente documento risulta pari a 22 unità di personale a vari livelli – di cui 2 unità di categoria D a tempo parziale con

percentuali variabili – e n.2 unità di personale dirigenziale incluso il Segretario generale. Non è in servizio alcun dipendente con contratto a tempo determinato.

A tale data i *posti vacanti* risultano:

- Dirigenti: n.1;
- cat. D: n.13.;
- cat. C: n.12.;
- cat. B: n.2.;
- cat. A: n.0.

Alla luce dell'attuale quadro normativo che permane in forte evoluzione e tenuto conto della diminuzione del livello delle risorse e della necessità di mantenere un equilibrio strutturale si ritiene di adottare prudenzialmente azioni rivolte alla revisione in diminuzione, per quanto possibile, degli oneri del personale e di non procedere ad alcuna assunzione nel corso dell'anno 2016.

Delineatosi il contesto normativo di riferimento, il reclutamento di nuove risorse dall'esterno per la copertura di posti vacanti o che si rendessero disponibili a seguito di cessazioni potrà avvenire unicamente attraverso procedure di mobilità volontaria da altre Pubbliche Amministrazioni soggette a vincoli assunzionali diretti e specifici o attraverso il ricorso al comando temporaneo di personale nell'ambito del sistema camerale.

### **Le risorse economico-finanziarie**

La valutazione delle risorse economico-finanziarie dell'Ente deve essere intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili propri di ogni amministrazione. Lo stato di "salute finanziaria" condiziona il raggiungimento degli obiettivi e delle azioni da intraprendere.

Al fine di valutare la compatibilità degli obiettivi strategici ed operativi con la disponibilità delle risorse nel medio-lungo periodo, è stato predisposto il budget economico pluriennale 2016-2018.

L'attività di previsione permette di formulare un'attenta proiezione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali nel periodo di riferimento, sulla base della stima prudenziale dei proventi e della previsione degli oneri, delle risorse disponibili per le iniziative correnti di promozione economica e per il finanziamento degli investimenti.

L'analisi, dal punto di vista strategico, consente di proiettare sul triennio a venire l'effetto di scelte di investimento e di copertura finanziaria delle stesse sull'equilibrio economico-patrimoniale e

finanziario di medio-lungo periodo, rendendo possibile, attraverso il confronto tra scenari differenti, la scelta della soluzione più efficace ed efficiente.

Negli esercizi 2009 e 2010 sono stati conseguiti consistenti avanzi, corrispondenti a risorse che non sono state utilizzate nell'esercizio di riferimento che, il Consiglio camerale, in una visione prospettica di lungo periodo, ha inteso destinare interamente alla realizzazione di interventi economici che sarebbero stati attuati nei successivi anni. In particolare, per gli anni 2012-2015, la programmazione pluriennale era basata sull'ipotesi dell'integrale utilizzo degli avanzi conseguiti negli esercizi 2009 e 2010 rispettivamente pari ad €.1.262.439,60 e €.1.819.327,63 per un **totale disponibile pari a €.3.081.767,23**.

Le risorse su menzionate rappresentate dagli avanzi patrimonializzati degli anni 2009 e 2010 pari a €.3.081.767,23 risultano ancora integre, in quanto negli esercizi 2011, 2012, 2013 e 2014, a differenza di quanto preventivato e attraverso una gestione oculata nella realizzazione degli interventi, non si sono poi registrati i disavanzi presunti.

Pertanto, nella costruzione del budget economico pluriennale 2016-2018, si è confermato l'integrale utilizzo di tali risorse a copertura del presumibile disavanzo per l'anno 2015 stimato pari ad €.698.836,82, nonché a copertura dei disavanzi previsionali per gli anni 2016-2017-2018, così come rappresentato nel seguente schema:

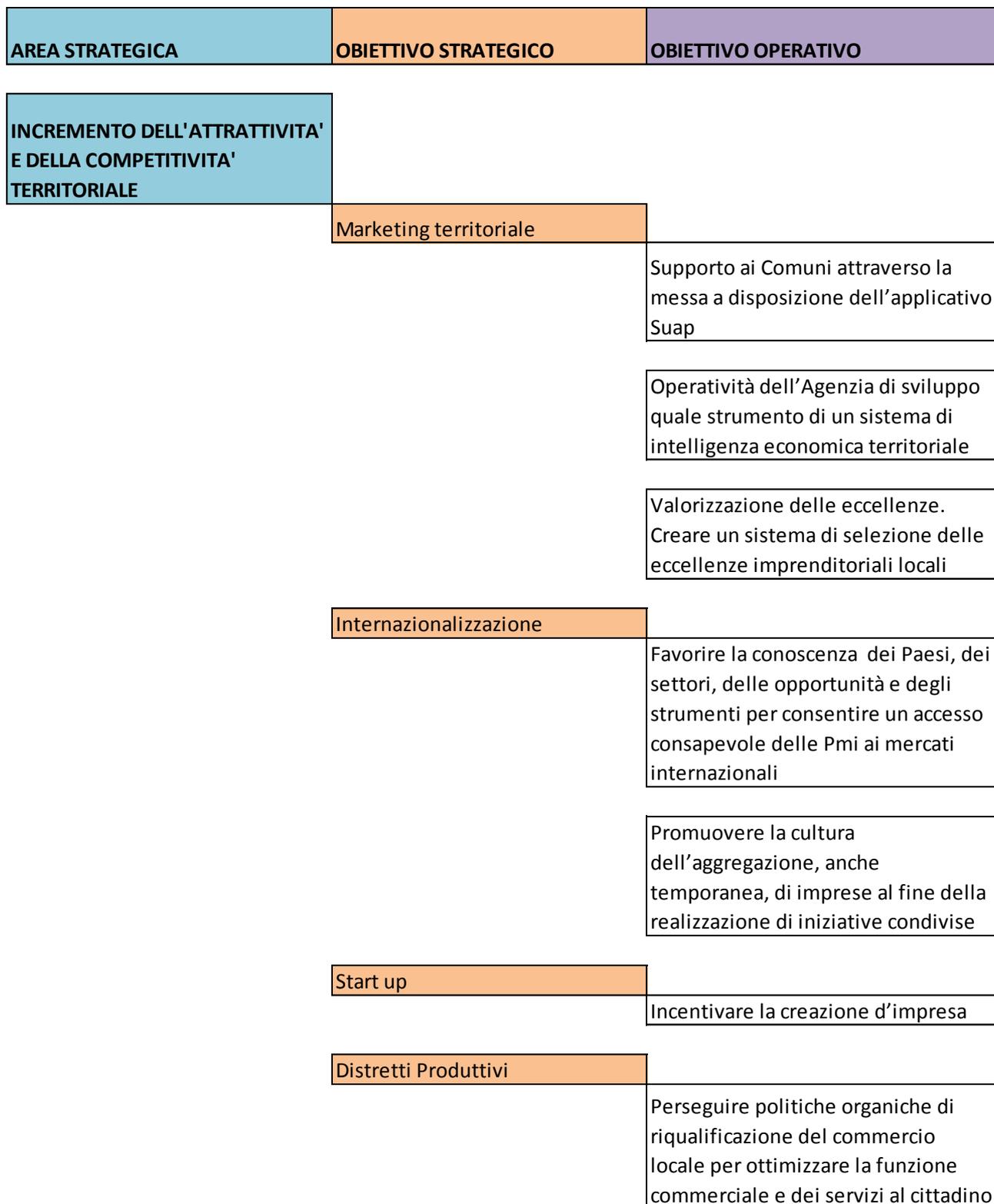
AVANZO ESERCIZIO 2009	€ 1.262.439,60		
AVANZO ESERCIZIO 2010	€ 1.819.327,63		
<b>TOTALE RISORSE DISPONIBILI</b>	<b>€ 3.081.767,23</b>		
		DISAVANZO PRESUNTO ANNO 2015	-€ 698.837
		DISAVANZO PRESUNTO ANNO 2016	-€ 617.329
		DISAVANZO PRESUNTO ANNO 2017	-€ 896.829
		DISAVANZO PRESUNTO ANNO 2018	-€ 868.772
		<b>TOTALE DISAVANZI PERIODO 2015/2018</b>	<b>-€ 3.081.767,23</b>

Tale copertura, peraltro, è obbligatoriamente sancita dalla normativa di riferimento, D.P.R. 2 novembre 2005, n.254 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio", essendo l'Ente tenuto a rispettare il principio del pareggio di bilancio e, inoltre, risulta coerente con le finalità non lucrative attribuite all'Ente camerale, il cui obiettivo ultimo non è l'accantonamento di risorse a patrimonio, ma bensì il loro utilizzo per il raggiungimento degli scopi istituzionali. L'utilizzo dell'avanzo patrimonializzato 2009 e 2010, attraverso la previsione del conseguimento dei disavanzi 2016-2017-2018, costituisce lo strumento tecnico-contabile per consentire la copertura economica dei servizi essenziali e la destinazione di risorse alla "promozione". Il tutto senza causare disequilibri patrimoniali né finanziari, nel triennio di

riferimento peraltro coincidente con l'attuazione di una profonda riforma del sistema camerale, ai sensi della recente legge delega n.124/2015.

#### 4. Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta (anche graficamente) i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.



Responsabilità sociale d'impresa e Terzo settore	Condivisione e diffusione dei principi della responsabilità sociale d'impresa.
	Attuazione provinciale del Protocollo d'intesa Unioncamere – Forum Nazionale del Terzo Settore attraverso l'attività del Comitato per la valorizzazione delle imprese del Terzo settore
	Favorire la nascita di imprese sociali
Turismo	Qualificare e promuovere l'offerta turistica territoriale, le peculiarità storico – culturali ed i prodotti tipici per la loro funzione di attrattori turistici
<b>POTENZIAMENTO DELLA FUNZIONE DI INTERLOCUTORE PRIVILEGIATO SUI TEMI DELL'ECONOMIA</b>	Centro analisi e studi
	Implementare la completezza e la tempestività dell'informazione economica e migliorarne la diffusione pubblica
	Potenziamento della comunicazione istituzionale
	Valorizzare l'identità della Camera di commercio e la interlocuzione con le Associazioni di categoria. Migliorare ed innovare la qualità e la funzionalità della comunicazione esterna. Valorizzare le testimonianze e le esperienze imprenditoriali

**MIGLIORAMENTO DELL'AZIONE  
AMMINISTRATIVA**

Sviluppare un sistema integrato di pianificazione, controllo e valutazione

Adozione dei provvedimenti di attuazione di tutte le fasi del ciclo di gestione della performance

Incrementare qualitativamente il capitale umano

Attivazione corsi di formazione permanente per il personale interno.

Limitare la riduzione nel livello di riscossione del diritto annuale

Limitare la riduzione delle percentuali di incasso al netto delle riduzioni introdotte dalla legge n.114/2014 rispetto al 2014

Riduzione del costo standard dei servizi istituzionali

Riduzione del costo standard di erogazione dei servizi istituzionali attraverso l'incremento della produttività del personale e degli altri fattori

## 5. Obiettivi strategici

### Premessa.

Le leggi n. 114/2014 e n.124/2015 stanno profondamente ridisegnando l'organizzazione, le funzioni e le prospettive del Sistema camerale italiano, incidendo in misura significativa e strutturale sui singoli Enti camerali che sono chiamati ad ottemperare alle previsioni della Riforma, continuando a svolgere il proprio ruolo con risorse ridotte, principalmente, dal taglio del diritto annuale. Anche la Camera di commercio di Taranto, nel rispetto della normativa che impone l'accorpamento degli Enti che non raggiungano il limite numerico di imprese previsto (75.000 unità), sta procedendo su tale percorso e, come detto, sta dando corso alle azioni necessarie all'adempimento degli obblighi legislativi. Inoltre, nelle more della definizione di tale processo, in ottemperanza alla vigente legge n.580/1993, ha avviato la procedura di rinnovo degli Organi camerali pervenuti a naturale scadenza. Tale termine coincide anche con la conclusione del periodo di applicazione del programma pluriennale 2012- 2015 con il quale la *governance* uscente aveva a suo tempo definito le linee di intervento da perseguire nel corso del mandato.

In osservanza al dettato regolamentare (art. 5 del D.P.R. n. 254/2005) è, tuttavia, necessaria la redazione di un Piano Performance che illustri i programmi che si intendono attuare nel 2016, in aderenza anche agli eventuali mutamenti del contesto economico ed amministrativo del territorio di competenza e specificando, altresì, le risorse destinate a tali programmi. In considerazione di quanto premesso, la scelta più logica e prudente – si ribadisce, in assenza di un programma pluriennale – appare quella di elaborare un documento che rappresenti in termini previsionali le azioni che saranno condotte dall'Ente in questo anno di transizione verso l'accorpamento, svincolandone i contenuti da un riferimento pluriennale precedente (scaduto) o futuro (non elaborato, stanti le procedure di rinnovo degli Organi della Camera singola e di accorpamento) e assegnando le relative risorse ad obiettivi di durata annuale.

### **INCREMENTO DELLA ATTRATTIVITÀ E DELLA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE**

**Totale risorse destinate €. 138.000,00**

Le considerazioni espresse in premessa non limitano, pur nella ridotta disponibilità di risorse da dedicare, il perseguimento di una delle missioni istituzionali che per eccellenza l'Ente camerale attua nella provincia di competenza e che con rinnovata determinazione attuerà sulla più ampia circoscrizione territoriale di Taranto e Brindisi, una volta completato il processo di accorpamento che darà vita alla 2° Camera di commercio in Puglia per dimensione imprenditoriale. **La**

**competitività e l'incremento dell'attrattività di un'area territoriale in evidente sofferenza restano, infatti, obiettivi trasversali ed ineludibili.** Per il 2016, in ogni caso, la lettura del contesto socio - economico di riferimento continua a rappresentare il punto di partenza nella costruzione della policy promozionale della Camera di commercio. Come detto, l'ammontare delle risorse destinate subisce fortemente gli effetti dell'art.28, legge 114/2014, rendendo, dunque, necessaria la selezione delle azioni in base alla rilevanza ed alla efficacia delle stesse per il raggiungimento dei citati obiettivi.

## 2.1. Marketing territoriale

In termini generali, il Marketing territoriale si pone come uno strumento di promozione del territorio e di creazione di vantaggi competitivi che fungano da stimolo alla crescita economica locale. Pre-condizioni essenziali per rendere incisiva una attività di marketing dell'area provinciale sono certamente una buona burocrazia (semplice, rapida, efficace, innovativa) ed un mercato regolamentato e caratterizzato da elementi di certezza e trasparenza.

Fatta tale premessa generale, è necessario ribadire come sussistano nell'area provinciale condizioni di svantaggio competitivo che rischiano di ridurre l'efficacia o, addirittura, di vanificare qualunque azione positiva di MKT. Come spesso ribadito (in occasione della 11° e 12° Giornata e più volte nel corso del 2015, da ultimo prendendo spunto da uno studio sull'argomento pubblicato negli Stati Uniti sul prestigioso World Journal of Management) è questo il caso del dissesto del Comune di Taranto che, ancora inconcluso, interviene in modo così significativo da continuare a determinare un gravissimo nocumento al sistema economico, condizionando i risultati economici delle imprese, il livello della pressione fiscale su imprese e famiglie e, in genere, la capacità attrattiva del territorio.

A ciò continuano ad aggiungersi la questione Ilva, con il conseguente crollo dell'indotto industriale e trasportistico, la crisi del Porto (riduzione generale dei traffici e azzeramento del traffico container), il permanere - meglio, l'acuirsi - di un gravissimo gap infrastrutturale. **Il superamento di tali condizioni ostative appare inderogabile perché risulti realmente efficace un qualunque intervento di promozione territoriale.** Di qui, come si leggerà più avanti, il forte impegno dell'Ente camerale anche nell'anno 2016.

*2.1.1. Supporto ai Comuni della provincia di Taranto che hanno scelto l'avvalimento alla Camera di commercio, attraverso la messa a disposizione dell'applicativo Suap (InfoCamere) ai sensi del DPR 160/2010 e succ. mod e int.*

Nel 2016 l'Ente camerale proseguirà nella realizzazione di tutte le azioni finalizzate ad un efficiente monitoraggio dell'applicativo SUAP Infocamere e della gestione telematica dei procedimenti da parte dei Comuni in avalimento ai sensi del D.P.R. 160/2010. La Camera di commercio garantirà, inoltre, l'utilizzo gratuito dell'applicativo da parte delle predette Amministrazioni comunali (17 su 29), anche a seguito della sottoscrizione di apposita convenzione.

#### *2.1.5/N2014. Operatività dell'Agenzia di sviluppo quale strumento di un sistema di intelligenza economica territoriale*

Negli ultimi anni, la gravità della crisi economica ha reso ancora più evidente la difficoltà, in particolare delle Amministrazioni pubbliche del territorio tarantino, a sviluppare processi di governance ispirati ad un sistema di "Intelligenza Economica Territoriale" (IET). Un sistema basato su una visione sempre più organica di un territorio, supportata da autorevoli politiche di aggregazione, metodologie e strumenti utili a disegnare una progressiva e complessa evoluzione dell'area provinciale. È mancata, sinora, la capacità di tutti ad operare in modo coeso e sinergico attraverso un centro unico di coordinamento e programmazione degli interventi in grado di cogliere le necessità di sviluppo e di tradurle in progetti finanziabili grazie alle opportunità offerte della nuova programmazione comunitaria e cantierabili in tempi ragionevoli. Ne è derivata dunque, all'interno dell'Ente camerale, una riflessione sull'esigenza di dotarsi proprio di un organismo di "intelligenza economica territoriale", che costituisca punto di riferimento per i portatori di interessi, stabilendo le priorità di crescita e utilizzando soggetti dotati di elevate competenze tecnico – professionali, specializzati nell'utilizzo degli strumenti di progettazione comunitaria e incaricati di operare in maniera costante e strutturata nel contesto di una "Agenzia di sviluppo".

Il percorso verso l'obiettivo è durato 18 mesi, durante i quali la Camera di commercio ha dato corso ad una serie di azioni finalizzate a promuovere una nuova cultura della coesione territoriale.



A partire da questi presupposti, nel 2013, con la Relazione programmatica e previsionale 2014, la Camera di commercio di Taranto ha inserito nella propria Programmazione programmatica e pluriennale 2011-2015 l'obiettivo operativo di Attivazione di una Agenzia di sviluppo quale strumento di Intelligenza Economica Territoriale. Nel corso della Giornata dell'economia 2014, il Presidente della Camera di commercio lancia un appello alle Istituzioni ed alle forze sociali ed

economiche del territorio tarantino perché, insieme, trovino la modalità per riprogrammare, finalmente fuori dall'emergenza, il futuro di una provincia stretta in una crisi senza precedenti. Il coinvolgimento dei portatori d'interesse (tutte le forze economiche e sociali, senza esclusione alcuna) è stata una delle principali finalità che la Camera di commercio, nella strutturazione dell'Organismo di IET, ha perseguito nel corso del 2014, riconoscendone il rilevante e propedeutico ruolo di individuazione congiunta dei fabbisogni territoriali di crescita sui quali costruire le necessarie strategie. Nasce così #20diproposta, un think tank in cui far confluire le esperienze degli stakeholder, trasformando le istanze e le numerose energie che scuotono il territorio, in iniziative di crescita.

Con la Relazione programmatica e previsionale 2015, la Camera di commercio di Taranto ha rinnovato l'impegno, prevedendo l'attivazione dell'Agenzia attraverso la revisione e l'ampliamento dello Statuto della già esistente Fondazione Taranto e la Magna Grecia. Nel dicembre 2014 la Fondazione approva le modifiche statutarie e la nuova denominazione. Nasce l'Agenzia di sviluppo Terra Jonica che, in modo costante e strutturato, dovrà operare: per la promozione e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale e produttivo della provincia di Taranto; per l'acquisizione, l'utilizzo e l'ottimizzazione di provvidenze e risorse finanziarie comunitarie e nazionali per il sostegno dello sviluppo locale e il rafforzamento delle imprese; per lo sviluppo e il miglioramento dell'attrattività localizzativa del territorio tarantino e per l'internazionalizzazione del sistema economico e produttivo.

Il 2015 si apre con la straordinaria opportunità del Decreto legge 5 gennaio 2015, n.1 "Disposizioni urgenti per l'esercizio di imprese di interesse strategico nazionale in crisi e per lo sviluppo della città e dell'area di Taranto", convertito in legge 4 marzo 2015, n. 20 (pubblicata in G.U. Serie Generale n.53 del 5 marzo 2015), provvedimento determinante per l'area di Taranto e per le prospettive di crescita socio – economica di questo territorio. Le previsioni ivi contenute, con specifico riferimento all'articolo 5 "Contratto istituzionale di sviluppo per l'area di Taranto" (CIS Taranto), auspicabilmente condurranno, infatti, ad un migliore coordinamento delle iniziative in tal senso.

Ma il filo conduttore è rappresentato dalla circostanza che il "Tavolo istituzionale permanente", nel cui ambito, di fatto, si stanno discutendo le linee strategiche di sviluppo del territorio ed entro la fine del 2015 sarà sottoscritto il CIS Taranto, assorbe le funzioni di tutti i tavoli tecnici preesistenti, a qualunque livello territoriale. Ciò significa che su quel Tavolo, con ogni probabilità e se il territorio saprà ben giocare questa partita, si discuterà e si farà il futuro di Taranto. E non solo della città capoluogo, ovviamente oggetto di specifica attenzione governativa, ma dell'intero SISTEMA TARANTO.

La Camera di commercio è una delle Istituzioni locali che, insieme al Comune, alla Provincia ed all'Autorità portuale di Taranto, partecipa al Tavolo ai sensi della vigente normativa e della mission di tutela dell'interesse generale delle imprese sul territorio di competenza e di promozione dello sviluppo territoriale. Consapevole della elevata responsabilità che ne discende, l'Ente camerale ha peraltro affidato ad Agenzia di sviluppo alcune attività di supporto tecnico all'esercizio delle funzioni rinvenienti dalla partecipazione al Tavolo istituzionale. In questo senso la legge n.20/2015 rappresenta uno dei banchi di prova fondamentali del nuovo soggetto, anche se non l'unico. **Anche per il 2016 è riconfermato l'impegno della Camera di commercio sull'obiettivo, al fine di pervenire alla piena operatività della Fondazione.**

Decisamente rilevante è, infatti, l'azione che l'Ente camerale sta svolgendo a livello istituzionale e tecnico nell'ambito del TIP. L'intenso rapporto con la Struttura di missione APT (organo tecnico del Tavolo), la partecipazione alla revisione del Contratto istituzionale di sviluppo con l'inserimento – accolto dal Tavolo – di specifiche previsioni a favore delle imprese e dell'occupazione locali, l'aggiornamento di alcune progettualità rilevanti ai fini dello sviluppo territoriale e l'elaborazione di nuove progettualità candidate al finanziamento nell'ambito del CIS, da un lato testimoniano il pieno adempimento della mission da parte dell'Ente, cui tutte le forze socio – economiche dell'area hanno dato mandato di proporre e rappresentare le proprie istanze. Dall'altro rendono evidente, considerata l'attenzione governativa sulla “questione Taranto”, **la necessità di portare avanti anche per il 2016 tutte le attività utili al raggiungimento delle finalità della legge n.20/2015** con specifico riferimento a quella, di specifica competenza camerale, relativa all'avvio di un reale processo di sviluppo sostenibile del territorio, aumentandone l'attrattività e la competitività.

## 2.2. Valorizzazione delle eccellenze

Le sfide poste da un mercato nazionale ed internazionale sempre più globalizzato, come già accennato, rendono ormai inderogabile lo sviluppo di una **identità territoriale forte**, soprattutto per aree provinciali come quella tarantina che, pur presentando realtà produttive di **elevato livello qualitativo**, non hanno ancora consolidato la pur necessaria capacità di “fare sistema” per competere nel mondo. Nell'intendimento programmatico camerale i settori produttivi locali devono, invece, essere inseriti in un vero e proprio sistema di selezione delle migliori iniziative imprenditoriali, finalizzato a reperire in una realtà così fortemente micro - frazionata le eccellenze aziendali tarantine.

In tale ambito si identifica il naturale impegno alla valorizzazione della qualità delle produzioni agroalimentari ed, in particolare, vitivinicole, da condurre per l'anno 2016 anche in considerazione del ruolo camerale di autorità pubblica per lo svolgimento dei controlli previsti dall'art.118

septdecies del Reg. (Ce) n. 1234/07 e succ. disposizioni applicative – da ultimo confermato per il successivo triennio (2016-2018) con Decreto del Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali prot. 12734 del 26.06.2015, nei confronti di tutti i soggetti che operano all'interno delle filiere delle D.O. "Primitivo di Manduria", "Primitivo di Manduria dolce naturale", "Lizzano", "Martina Franca o Martina", "Colline joniche tarantine", "Aleatico di Puglia", e delle IG "Puglia", "Salento", "Tarantino", "Valle d'Itria", "Murgia" e "Daunia".

*2.2.1. Creare un sistema di selezione delle eccellenze imprenditoriali locali ai fini della realizzazione di azioni di supporto e promozione delle stesse anche in ambiti fieristici nazionali ed internazionali, in raccordo con il piano promozionale di Unioncamere Puglia*

Con la conclusione di Expo 2015 e con le modifiche in termini di competenza degli Enti camerali sul tema dell'internazionalizzazione che verosimilmente interverranno con il decreto legislativo attuativo della legge n.124/2015, è necessario disegnare nuovi paradigmi di azione per assicurare ai territori la necessaria assistenza promozionale sui mercati esteri. In questo senso, la Camera di commercio di Taranto opera da diversi anni, ormai, in un'ottica di sistema che, ottimizzando risorse e costruendo identità territoriali allargate, consente di sviluppare gli ambiti economici vocazionali anche dell'area tarantina, evidenziandone le eccellenze. La contiguità territoriale e le molte similitudini economiche ed imprenditoriali rendono certamente il territorio materano uno fra quelli di maggiore interesse per dare vita ad una macro-area nel cuore del Mezzogiorno d'Italia che guarda a Matera 2019, Capitale Europea della Cultura, come una opportunità straordinaria. Dunque, Matera 2019 diventa una sorta di Expo, del quale coglie il testimone. Da tali considerazioni nasce l'intesa appena siglata con la relativa Camera di commercio e con quella di Bari finalizzata a costruire un efficace strumento di programmazione soprattutto nei settori commerciale, artigiano, delle eccellenze enogastronomiche, del turismo e dell'industria dell'accoglienza. Tale sarà l'impegno dell'Ente per l'anno 2016. In esso rientrano anche le principali iniziative di internazionalizzazione, di cui si tratterà nel successivo punto, che impegneranno la Camera nell'anno di transizione.

### **2.3 Internazionalizzazione del sistema imprenditoriale**

Le Camere di commercio svolgono una funzione essenziale nel mettere in atto azioni di informazione, assistenza, promozione e supporto delle piccole e medie imprese che intendano accedere ai mercati internazionali. Compito degli Enti camerali è, infatti, proprio quello di favorire tale processo di internazionalizzazione attraverso molteplici attività ed in collaborazione con numerosi soggetti istituzionali. Questa specifica attribuzione, già assolta sin dagli anni Novanta, e ribadita dal Decreto legislativo n. 23 del 25 febbraio 2010, potrà tuttavia subire alcune modifiche in forza dell'attuazione della legge di riforma n.124/2015. È, dunque, necessario che l'Ente da un lato

consolidi le competenze nell'ambito dell'informazione e del supporto (Worldpass), dall'altro concentri le risorse su quelle iniziative comuni (di sistema) che assicurano efficacia e risultato.

*2.3.1. Favorire la conoscenza dei Paesi, dei settori, delle opportunità e degli strumenti per consentire un accesso consapevole delle Pmi ai mercati internazionali*

*2.3.2. Promuovere la cultura dell'aggregazione, anche temporanea, di imprese al fine della realizzazione di iniziative condivise*

La partecipazione ad iniziative congiunte rappresenta, pertanto, l'obiettivo della Camera di commercio nel 2016. E', intanto, già in corso la collaborazione tra Taranto, Matera e Bari con il progetto Mirabilia - European Network of Unesco Sites (di cui Matera è capofila) che punta alla valorizzazione delle città sedi di siti e monumenti riconosciuti dall'Unesco.

## 2.4. Start up

### *2.4.1. Incentivare la creazione d'impresa*

Anche per il 2016 l'Ente camerale continua a perseguire l'obiettivo di supporto all'avvio dell'attività imprenditoriale, con sempre maggiore attenzione ai temi dell'innovazione e delle competenze digitali. La ridotta disponibilità di risorse su questa specifica azione non rappresenta una limitazione al raggiungimento di questa tipica finalità camerale. Non solo, infatti, si tratta di valorizzare professionalità, competenze e servizi già esistenti, ma si devono anche considerare quali fattori positivi l'interesse del Sistema camerale e le interazioni con le Agenzie governative competenti (a.e. Agid), nonché le opportunità offerte dal già citato Contratto istituzionale di sviluppo (con riferimento all'assistenza alle imprese che intendano fruire dei vantaggi auspicabilmente previsti nel Cis) e, da ultimo, gli scopi dell'Agenzia di Sviluppo.

In particolare, la Camera incrementerà il ruolo via via più incisivo che ha assunto su questa tematica nel corso degli ultimi anni grazie alle numerose iniziative in tal senso (start up impresa sociale e relativo tutoraggio, start up weekend, eccellenze in digitale, etc.), diventando uno spazio specializzato – tale appare anche lo spirito del decreto attuativo della riforma di prossima discussione – di affiancamento all'idea d'impresa, di sviluppo del progetto e di supporto all'attività. Questo tipo di azioni – che considerano la digitalizzazione e l'aggregazione delle imprese quali argomenti trasversali, da svolgere in collaborazione con le associazioni di categoria e con le Agenzie specializzate del Sistema camerale, contribuiranno per un verso ad incrementare il numero e la qualità delle nuove imprese, dall'altro a rendere la Camera di commercio di Taranto prima, e quella accorpata poi, punto di riferimento quale P.A. digitale per le imprese.

## 2.6. Distretti Produttivi

### *2.6.2. Perseguire politiche organiche di riqualificazione del commercio locale per ottimizzare la funzione commerciale e dei servizi al cittadino*

Nel 2016 l'impegno dell'Ente camerale in quest'ambito sarà rivolto prioritariamente verso l'attivazione del Distretto urbano del commercio per il quale, d'intesa con l'Amministrazione comunale di Taranto e con le principali associazioni datoriali del comparto, sta redigendo i documenti propedeutici ed il relativo Piano d'intervento. Il DUC di Taranto è stato, peraltro, candidato dalla Camera di commercio nel parco dei nuovi progetti di cui il Tavolo istituzionale permanente per l'area di Taranto sta attualmente discutendo.

## 2.7. Responsabilità sociale d'impresa e Terzo settore

### *2.7.1. Condivisione e diffusione dei principi della responsabilità sociale d'impresa*

### *2.7.2. Attuazione provinciale del Protocollo d'intesa Unioncamere – Forum Nazionale del Terzo Settore attraverso l'attività del Comitato per la valorizzazione delle imprese del Terzo settore*

### *2.7.3. Favorire la nascita di imprese sociali*

Le Camera di commercio intende proseguire nel 2015 le azioni finalizzate alla creazione ed al consolidamento dell'**impresa sociale** quale positiva integrazione fra non profit e spazi economici tradizionali. Inoltre, la Camera continuerà ad essere impegnata nella diffusione sul territorio dei principi della Responsabilità Sociale delle Imprese (Corporate Social Responsibility - CSR), quale fattore di crescita e di innalzamento dei livelli di competitività del sistema economico locale attraverso un **approccio volontario delle aziende** a tali concetti. Tali obiettivi sono perseguiti dall'Ente attraverso l'attività del **Comitato per la valorizzazione dell'imprenditorialità sociale**, costituito quale Organo della Camera di commercio. L'obiettivo si integra con quello relativo allo start up d'impresa, nonché con l'azione camerale per l'avvio di un processo di sviluppo economico sostenibile del territorio nell'ambito del già citato CIS Taranto.

La Camera di commercio opererà anche in collaborazione con l'istituto **Euricse**, al quale ha aderito, e continuerà ad assicurare anche il supporto logistico – organizzativo all'Accademia Mediterranea di Economia Civile ed al Centro di cultura G. Lazzati, impegno in virtù del quale negli ultimi anni è diventata punto di riferimento per il mondo del nonprofit e dell'economia civile.

## 2.10 Turismo

### *2.10.1. Qualificare e promuovere l'offerta turistica territoriale, le peculiarità storico – culturali ed i prodotti tipici per la loro funzione di attrattori turistici*

Nel 2016 l'Ente intensificherà l'azione volta alla realizzazione di un parco marino contenente attrazioni sommerse, del tipo "Museo delle opere d'arte subacquee. L'iniziativa, di particolare rilievo ai fini dell'incremento dei flussi turistici in entrata e per la quale è già disponibile lo studio di fattibilità, è stata portata all'attenzione del Tavolo istituzionale permanente per l'area di Taranto fra i nuovi progetti candidati al finanziamento nell'ambito del CIS.

Sempre ai fini dello sviluppo del comparto turistico, del conseguente incremento dei flussi turistici e dell'attrattività territoriale, l'Ente ha individuato nella "qualificazione della risorsa mare e ambiente" uno dei temi fondamentali di azione per contrastare l'immagine di degrado ambientale della città attraverso l'avvio di adeguate iniziative economiche e culturali in ambito marino e costiero. In tale ottica la Camera ha candidato al finanziamento del CIS l'ulteriore iniziativa di recupero della storica Torre D'Ayala e di recupero e rigenerazione dell'area adiacente alla Cittadella delle imprese ai fini della realizzazione di un Parco sul mare.

### **Dismissione aree demaniali e sviluppo logistico portuale e retroportuale**

Considerazioni di convenienza economica hanno portato la Camera di commercio di Taranto a prevedere una collaborazione con l'Amministrazione centrale e locale, al fine di progettare e programmare la progressiva liberalizzazione di aree demaniali perlopiù inutilizzate e destinate alla definitiva obsolescenza, a favore di nuove destinazioni con finalità produttive ed economiche.

L'intensificazione degli interventi finalizzati al rilancio del Porto di Taranto (da ultimo con la legge n.20/2015), attribuisce nuovo rilievo al tema dello sviluppo retroportuale che, se attualizzato, può portare significativo impulso al traffico di merci nell'area tarantina e, conseguentemente, contribuire alla crescita dei comparti economici interessati (agricoltura, commercio, trasporti).

In tale ambito la Camera di commercio di Taranto ha candidato al supporto del CIS Taranto la realizzazione di **Agromed** e di una connessa e necessaria piattaforma tecnologica. L'impegno per il 2016 sarà, dunque, quello di pervenire all'aggiornamento del progetto infrastrutturale ed alla elaborazione della progettazione complessiva (inclusa quella tecnologica) auspicabilmente con il supporto degli organismi tecnici individuati dal Tavolo istituzionale permanente.

## **POTENZIAMENTO DELLA FUNZIONE DI INTERLOCUTORE PRIVILEGIATO SUI TEMI DELL'ECONOMIA**

## Centro analisi e studi

**Totale risorse destinate €. 20.000,00**

*Implementare la completezza e la tempestività dell'informazione economica*

*Migliorarne la diffusione pubblica*

Il Centro analisi e studi dell'Ente già possiede le caratteristiche di un vero e proprio Osservatorio economico - statistico in grado di valorizzare il patrimonio informativo camerale con strumenti di comunicazione periodici e standardizzati tanto nella forma - prevalentemente telematica - che nella tempistica di rilascio. Tali requisiti saranno consolidati e verosimilmente incrementati nel corso del 2016, prioritariamente nella quantità e nella qualità della comunicazione esterna.

## Comunicazione istituzionale

**Totale risorse destinate €. 25.000,00**

Anche in considerazione dei mutamenti in corso e della probabile, significativa evoluzione del Sistema camerale nel prossimo esercizio, se da un lato è sensibilmente ridotto l'ammontare delle risorse disponibili per l'obiettivo, dall'altro risulta sempre più necessario promuovere in modo sistematico ed innovativo l'immagine e l'attività dell'Ente a livello locale, nazionale ed internazionale. Ciò sarà possibile nel 2016 grazie all'intenso utilizzo degli strumenti di comunicazione multicanale disponibili e di altri attivabili senza oneri per l'Ente. Ciò consentirà non solo il proficuo mantenimento dell'immagine pubblica della Camera di commercio, senza disperdere il lavoro comunicativo condotto nell'ultimo quinquennio, ma anche l'ottimale e necessaria comunicazione dei servizi camerale.

## **MIGLIORAMENTO DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**

### **1.RIDUZIONE DEL COSTO STANDARD DI EROGAZIONE DEI SERVIZI ISTITUZIONALI ATTRAVERSO L'INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE**

Nel corso del 2016, l'azione amministrativa sarà prevalentemente concentrata sulla ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici. Tale riduzione del costo standard di erogazione dei servizi camerale di natura istituzionale risponde innanzitutto alla finalità di riequilibrio in funzione delle esigenze di risparmio derivanti dal taglio del diritto camerale, attraverso anche un incremento della produttività delle diverse componenti incluso il personale in termini quantitativi e qualitativi.

## Realizzazione e gestione del Ciclo di gestione della performance in applicazione del D.lgs.n.150/2009

Il decreto legislativo 150/2009, meglio noto come “riforma Brunetta”, ha realizzato un importante processo di innovazione per le pubbliche amministrazioni che prevede l’introduzione di un ciclo generale di gestione delle performance. Tale ciclo consiste nell’insieme delle attività finalizzate a garantire l’indirizzo, il coordinamento e il controllo dell’operato di una Pubblica Amministrazione e quindi anche dell’Ente camerale. Le attività che compongono il ciclo di gestione della performance sono riconducibili a cinque fasi che costituiscono un riferimento al tempo stesso logico e temporale:

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. L’obiettivo in argomento si concretizza quindi nell’individuazione di strumenti, azioni, fasi, soggetti che assicurino l’attuazione e la piena operatività e, infine, la completa gestione del Ciclo della performance nell’Ente camerale.

### *5.1.1. Adozione dei provvedimenti di attuazione di tutte le fasi del ciclo di gestione della performance*

Nel corso del 2013 è stata definita la composizione dell’Organismo indipendente di valutazione, operativo dal 2014. È stato, altresì, adottato il Piano della performance (triennale), mentre nel corso del 2014 e 2015 si è adottato con maggiore organicità il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Le attività previste proseguiranno nel 2016.

## Incrementare qualitativamente il capitale umano

### *Attivazione corsi di formazione permanente*

Come già evidenziato non sarà più possibile attuare una politica espansiva dell’Organico camerale, in assenza di un piano di accorpamento, ma si procederà certamente ad una riqualificazione del personale ed ad un incremento delle competenze nei limiti delle risorse disponibili per attività formative.

## **12. LIMITARE LA RIDUZIONE NEL LIVELLO DI RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUALE OLTRE QUELLO NORMATIVAMENTE GIÀ DEFINITO AL 40%**

Il presente obiettivo va valutato con le dovute cautele, in considerazione del menzionato mutamento del contesto esterno e del possibile inasprimento della crisi economica del territorio che potrebbero tradursi in una conseguenziale difficoltà per le imprese di far fronte al pur obbligatorio versamento del tributo camerale che ci si propone di limitare intorno al 5% rispetto al

valore 2014 ridotto del 40%. Al netto della riduzione dell'imposta, come prevista dalla legge n.114/2014, infatti, sin d'ora si rileva già dal 2015 un sensibile decremento nella riscossione rispetto allo standard (dell'ordine del 3%), certamente in esito all'acuirsi delle criticità locali, con particolare riferimento a quelle industriali e commerciali.

## Razionalizzare le partecipazioni strategiche

### 8.1. Ottimizzazione delle risorse investite negli Enti partecipati

#### 8.1.1. Ridimensionamento delle partecipazioni rispetto alle priorità dell'Ente

La Camera di commercio di Taranto ha già adottato, nel marzo 2015 il Piano finalizzato a definire in modo organico la pianificazione degli interventi di razionalizzazione di società e partecipazioni societarie dell'ente, così come richiesto dal comma 612 dell'art. 1 l. 190/2014. La Camera intende, infatti, fare in modo che le risorse investite nelle società partecipate siano ottimizzate, liberando ulteriori risorse da investire, e che gli obiettivi posti siano coerenti e funzionali, per quanto possibile, alle priorità dell'Ente.

L'impegno per l'esercizio 2016 sarà quello di provvedere al costante monitoraggio delle previsioni di cui al Piano di razionalizzazione, considerate anche le continue evoluzioni in materia quali, ad esempio, lo scioglimento e la messa in liquidazione della s.c. a r.l. Distripark Taranto, intervenuti nel novembre 2015.

## **9. CONSOLIDAMENTO GIURIDICO CITTADELLA DELLE IMPRESE**

La "Cittadella delle Imprese", infrastruttura in cui opera la Camera di commercio di Taranto, inaugurata nel 2003, è stata quasi interamente realizzata con risorse europee (POR Puglia 2000-2006), nazionali e del sistema camerale.

Essa rappresenta un esempio di eccellenza in termini di utilizzo di risorse esterne al bilancio, fatta oggetto di apprezzamenti e riconoscimenti pubblici da parte di osservatori qualificati, considerata prototipo nazionale di razionalizzazione dei servizi camerali.

L'intera struttura, tuttavia, si colloca su un'area demaniale, appartenente quindi al patrimonio dello Stato, che, grazie agli interventi strutturali dell'Ente, ha acquisito, un valore aggiunto in termini di utilizzo di beni pubblici per scopi di pubblico interesse.

Il complesso immobiliare necessiterà, però, di importanti interventi di manutenzione straordinaria su alcune strutture preesistenti, poi inglobate nella "Cittadella delle imprese", rappresentate dal

Padiglione tensostatico e dal Centro Congressi. Tali interventi, previsti, però, a partire dall'anno 2017, dovranno riguardare anche la copertura del Padiglione tensostatico, nel 2018, (per ragioni legate alle caratteristiche intrinseche degli elementi strutturali impiegati per la realizzazione).

Per quanto riguarda il Centro Congressi, ogni attività continua ad essere sospesa dato che il disavanzo strutturale che deriva dallo svolgimento di tale attività promozionale non trova più copertura in bilancio.

La Camera procederà, comunque, nei confronti dell'Agenzia del Demanio, all'attivazione delle procedure finalizzate al perfezionamento del titolo di acquisto del terreno, che consentirà così alla Camera di commercio di Taranto di acquisire definitivamente il diritto di proprietà dell'area, patrimonializzando, in tal modo, l'intero complesso immobiliare.

Attualmente, a fronte dell'irreversibile destinazione a finalità di pubblico servizio del sito della Cittadella delle imprese, che in questo momento – è bene ricordare – fa parte del patrimonio statale, si rende opportuno procedere all'acquisizione del suolo su cui insiste tale complesso edilizio, anche nell'ambito del programma di dismissioni promosso a livello nazionale – o, in via subordinata, alla stipula di un contratto di locazione ultradecennale - atteso che in tal modo, oltre che **rendere “giuridicamente” definitiva la predetta destinazione**, si consentirebbe all'Ente camerale anche la patrimonializzazione del rilevante investimento di risorse, anche se di natura esterna, impiegate per la realizzazione del suddetto agglomerato infrastrutturale denominato Cittadella delle imprese.

Inoltre, come accennato, la Camera di commercio, tanto ai fini della protezione delle zone di confine della Cittadella delle imprese nonché nell'ambito del progetto di rigenerazione dell'area urbana adiacente alla sede dell'Ente (ristrutturazione della Torre D'Ayala e creazione di un Parco sul mare) candidato al finanziamento del Contratto istituzionale di sviluppo di cui alla legge n.20/2015, intende acquisire detta area demaniale non più d'interesse per l'Amministrazione della Difesa.

### **9.1.Acquisizione in proprietà dell'area della Cittadella delle Imprese già in assegnazione.**

*9.1.1.Trattativa con i soggetti interessati (Agenzia del Demanio, Marina Militare, Comune di Taranto). Risoluzione problematiche amministrative, giuridiche e finanziarie*

## **6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Per ognuna delle aree strategiche individuate e degli obiettivi strategici (ambiti generali di intervento), sono stati precisati obiettivi operativi (specifici per il perseguimento della strategia) ed azioni (per la effettiva attuazione degli obiettivi ed il raggiungimento dei risultati prefissi). Sono stati, inoltre, esplicitati gli indicatori necessari alla valutazione di ognuna delle azioni previste, nonché l'eventuale destinazione delle risorse all'obiettivo.

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	1. Riduzione del costo standard di erogazione dei servizi istituzionali attraverso l'incremento della produttività del personale e degli altri fattori
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	1.1.Ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Miglioramento della marginalità dei servizi istituzionali
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Area amministrativo-contabile e legale; Area economico-promozionale; Area anagrafica; Area per la regolazione del mercato e la tutela della fede pubblica
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione media del costo standard pari ad almeno il 5% rispetto al precedente esercizio 2015</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	1. Riduzione del costo standard agendo sulla leva della produttività di tutti i fattori ed in particolare del personale sia sul piano quantitativo sia qualitativo

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	Riduzione media del costo standard	≥ 5% rispetto al precedente esercizio 2015
<i>Destinazione risorse all'obiettivo previsto nell'ambito degli oneri di funzionamento</i>		-

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	2. Incremento della attrattività e della competitività territoriale
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.1. Marketing territoriale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.1.1. Supporto ai Comuni della provincia di Taranto che hanno scelto l'avvalimento alla Camera di commercio, attraverso la messa a disposizione dell'applicativo Suap (InfoCamere) ai sensi del DPR 160/2010 e succ. mod e int.
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Efficiente monitoraggio dell'applicativo Suap e della gestione telematica dei procedimenti da parte dei Comuni
<b>AZIONI</b>	1. Controllo del flusso di arrivo e di evasione delle pratiche telematiche 2. Concessione in utilizzo gratuito dell'applicativo da parte dei Comuni in avvalimento sviluppata da Infocamere ( <i>impresainungiorno.gov.it</i> )

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	Report semestrali	2
AZIONE 2	Utilizzo gratuito dell'applicativo da parte dei Comuni in avvalimento	✓ (SI/NO)
Eventuale destinazione risorse obiettivo		€.13.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	2. Incremento della attrattività e della competitività territoriale
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.1. Marketing territoriale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.1.5/N2014. Operatività dell'Agenzia di sviluppo quale strumento di un sistema di intelligenza economica territoriale
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Area amministrativo-contabile e legale - Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Sensibile incremento della collaborazione interistituzionale in una logica di Intelligenza economica territoriale e conseguente finalizzazione delle istanze del sistema economico locale (PIS-TA) 2. Recepimento delle priorità di sviluppo dell'area provinciale nell'ambito della nuova programmazione comunitaria 2015-2020.
<b>AZIONI</b>	1. Utilizzo della Fondazione "Taranto e la Magna Grecia - Agenzia sviluppo Terra Jonica" quale Cabina di regia territoriale per l'individuazione delle strategie condivise di crescita dell'area ionica con l'orizzonte temporale del 2020, con particolare riferimento: a. al coordinamento degli stakeholder locali in relazione alla programmazione comunitaria 2015-2020 b. alla promozione della sottoscrizione dell'Accordo di programma per l'attuazione del Protocollo del 26 luglio 2012 e di altri Accordi di programma concernenti l'area tarantina c. allo svolgimento delle funzioni tecnico – operative finalizzate alla efficace e sollecita realizzazione dei piani strategici locali individuati d. alla assistenza ai Soci nell'espletamento della funzione rinveniente dalla partecipazione al Tavolo istituzionale permanente per l'area di Taranto (TIP) con particolare riferimento al Contratto istituzionale di sviluppo di Taranto (CIS)

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	Operatività dell'Agenzia di sviluppo	✓ (SI/NO)
Eventuale destinazione risorse obiettivo		€ 50.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	2. Incremento della attrattività e della competitività territoriale
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.2. Valorizzazione delle eccellenze in ambito internazionale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.2.1. Creare un sistema di selezione delle eccellenze imprenditoriali locali ai fini della realizzazione di azioni di supporto e promozione delle stesse anche in ambiti fieristici nazionali ed internazionali, in raccordo con il piano promozionale di Unioncamere Puglia e con eventuali iniziative di Sistema camerale
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Area amministrativo-contabile – Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Istituzione e messa a regime di un sistema strutturato di selezione delle eccellenze imprenditoriali 2. Individuazione e promozione nazionale ed internazionale delle eccellenze in ambiti specifici 3. Attivazione Protocollo d'intesa Matera 2019 tra le Camere di commercio di Taranto, Bari e Matera
<b>AZIONI</b>	1. Effettuare la valutazione e la selezione delle eccellenze e promuoverne la partecipazione ad eventi.

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	<i>Creazione e gestione di un database delle eccellenze</i>	✓ (SI/NO)
	<i>n. imprese selezionate e relazionate</i>	120
	<i>Costituzione gruppi di lavoro tecnico Matera 2019</i>	✓ (SI/NO)
<i>Eventuale destinazione risorse obiettivo</i>		€25.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	2.Incremento della attrattività e della competitività territoriale.
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.6.Distretti produttivi
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.6.2.Perseguire politiche organiche di riqualificazione del commercio locale per ottimizzare la funzione commerciale e dei servizi al cittadino.
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Area amministrativo – contabile - Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. La promozione da parte delle Amministrazioni comunali e delle Associazioni di operatori commerciali di un accordo finalizzato alla costituzione dei <b>Distretti urbani del commercio DUC</b> di cui al Regolamento regionale n. 15 del 15/07/2011
<b>AZIONI</b>	1.Svolgere attività di sensibilizzazione propedeutiche alla costituzione di distretti urbani del commercio conseguente alla stipula dell'accordo previsto dall'art.4 del Regolamento regionale promosso dall'Amministrazione comunale e dagli operatori commerciali dell'area rappresentati da Associazioni di categoria 2.Completamento progetto del DUC e assistenza per la sua attuazione

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	Gestione Protocollo d'Intesa DUC del Comune di Taranto	✓ (SI/NO)
		€.20.000,00

**SCHEMA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	2. Incremento della attrattività e della competitività territoriale
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.7.Responsabilità sociale d'impresa e Terzo settore
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.7.1.Condivisione e diffusione dei principi della responsabilità sociale d'impresa 2.7.2. Attuazione provinciale del Protocollo d'intesa Unioncamere – Forum Nazionale del Terzo Settore attraverso l'attività del Comitato per la valorizzazione delle imprese del Terzo settore 2.7.3.Favorire la nascita di imprese sociali
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Comitato per la valorizzazione delle imprese del Terzo settore - Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1.Miglioramento del sistema di relazione fra Terzo settore e contesto istituzionale – economico locale, anche attraverso l'avvio e la realizzazione di progetti – pilota integrati 2.Incremento del livello di conoscenza quali – quantitativa del Terzo settore, attraverso attività di formazione/informazione ed analisi 3.Ampliare la base imprenditoriale locale, incentivando la creazione d'impresa in ambiti non profit
<b>AZIONI</b>	1.Attività formativa/informativa sulla Responsabilità sociale d'impresa, inclusa la selezione di eccellenze locali; iniziative di formazione/informazione per le imprese sociali 2.Osservatorio provinciale dell'economia civile

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	N. iniziative formative/informative	5
AZIONE 2	Operatività dell'Osservatorio provinciale dell'economia civile	✓ (SI/NO)
Eventuale destinazione risorse obiettivo		€ 30.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	4. Potenziamento della funzione di interlocutore privilegiato sui temi dell'economia
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	4.1. Centro analisi e studi
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	4.1.1. Implementare la completezza e la tempestività dell'informazione economica 4.1.2. Migliorarne la diffusione pubblica
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento dell'analisi statistico – economica</li> <li>Standardizzazione e professionalizzazione della rilevazione e dell'informazione statistica</li> <li>Incremento della diffusione e del livello di comunicazione esterna dell'analisi</li> </ol>
<b>AZIONI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Potenziamento della funzione di analisi degli eventi e dei fattori influenzanti lo sviluppo da parte del Centro studi nella qualità di Osservatorio economico provinciale</li> <li>Standardizzazione della tempistica della comunicazione esterna. Incremento utilizzo nuove forme di comunicazione delle statistiche(sito internet – social network)</li> </ol>

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	<i>Potenziamento dell'Osservatorio: n. report prodotti</i>	2
AZIONE 2	<i>n. comunicati di informazione statistica</i>	4
	<i>Gestione nuove forme di comunicazione</i>	✓ (SI/NO)
	<i>n. di canali utilizzati (social network)</i>	3
<i>Eventuale destinazione risorse obiettivo</i>		€20.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	7. Potenziare la comunicazione istituzionale.
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	7.1 Comunicazione istituzionale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	7.1.1. Valorizzare l'identità della Camera di commercio e la interlocuzione con le Associazioni di categoria 7.1.2. migliorare ed innovare la qualità e la funzionalità della comunicazione esterna 7.1.3. valorizzare le testimonianze e le esperienze imprenditoriali
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Azienda speciale Subfor
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Migliorare il livello di efficacia degli strumenti comunicativi utilizzando le modalità telematiche e le pubblicazioni 2. Rendere più efficiente la struttura comunicativa 3. Incrementare le relazioni con il territorio
<b>AZIONI</b>	1. Completo adeguamento del sito web alla direttiva 8/2009 del Ministero PA e innovazione e alla "Amministrazione trasparente" di cui al D.Lgs. n.33/2013 2. Web TV e canale YouTube 3. Implementazione degli strumenti di customer satisfaction

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	Completa rispondenza del sito web al dettato normativo	✓ (SI/NO)
AZIONE 2	n. eventi comunicativi attraverso la web tv/youtube	8
AZIONE 3	n. di indagini di customer satisfaction	1
Destinazione risorse dell'obiettivo nell'ambito degli oneri di funzionamento		€25.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	10. Incrementare qualitativamente il capitale umano.
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	10.1. Attivazione corsi di formazione permanente.
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	10.1.1. Attivazione corsi di formazione permanente per il personale interno.
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Area amministrativo-contabile e legale
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Attivazione corsi di formazione per il personale
<b>AZIONI</b>	1. Attivazione corsi di formazione per il personale

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	Svolgimento dei corsi di formazione per il personale.	✓ (SI/NO)
Destinazione risorse dell'obiettivo nell'ambito degli oneri di funzionamento		-

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE**

<b>AREA STRATEGICA</b>	12. Limitare la riduzione nel livello di riscossione del diritto annuale oltre quello normativamente già definito al 40%
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	12.1. Limitare la riduzione nel livello percentuale di incasso complessivo rinveniente dal diritto annuale al netto della riduzione del 40%
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	12.1.1. Limitare la riduzione delle percentuali di incasso al netto delle riduzioni introdotte dalla legge n.114/2014 rispetto al 2014
<b>UNITA' OPERATIVA RESPONSABILE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Area amministrativo-contabile e legale
<b>RISULTATI ATTESI</b>	Limitare la riduzione nel livello degli incassi spontanei
<b>AZIONI</b>	<p>1. Limitare la riduzione nel livello degli incassi spontanei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) gestione sistematica dei ritorni postali informative con inserimento indirizzo alternativo di recapito ai fini del successivo invio;</li> <li>b) invio sollecito di pagamento (comprese le nuove iscritte e le imprese che hanno UL in provincia e sede fuori provincia), evidenziando la possibilità di avvalersi del ravvedimento entro l'anno;</li> <li>c) notifica (e incasso) allo sportello di atti di accertamento per violazioni del diritto annuale delle imprese che vogliono mettersi in regola;</li> <li>d) Servizio inbound e outbound di informativa alle imprese ed ai soggetti iscritti nel repertorio delle notizie economiche e amministrative per il ravvedimento operoso del diritto annuale 2015 al fine di stimolare gli incassi spontanei (call center Infocamere)</li> </ul>

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	ANNI
		2016
AZIONE 1	% riduzione incassi spontanei	≤ 5% rispetto al valore 2014 ridotto del 40%

## 6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

### AREA ECONOMICO-PROMOZIONALE – DR. FRANCESCO DE GIORGIO, SEGRETARIO GENERALE:

#### SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

<b>AREA STRATEGICA</b>	Incremento della attrattività e della competitività territoriale.
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.6.Distretti produttivi
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.6.2.Perseguire politiche organiche di riqualificazione del commercio locale per ottimizzare la funzione commerciale e dei servizi al cittadino.
<b>PESO</b>	20/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. La promozione da parte delle Amministrazioni comunali e delle Associazioni di operatori commerciali di un accordo finalizzato alla costituzione dei <b>Distretti urbani del commercio DUC</b> di cui al Regolamento regionale n. 15 del 15/07/2011
<b>AZIONI</b>	1.Svolgere attività di sensibilizzazione propedeutiche alla costituzione di distretti urbani del commercio conseguente alla stipula dell'accordo previsto dall'art.4 del Regolamento regionale promosso dall'Amministrazione comunale e dagli operatori commerciali dell'area rappresentati da Associazioni di categoria, anche al fine del suo riconoscimento. 2.Completamento progetto del DUC e assistenza per la sua attuazione.

#### INDICATORI DI VALUTAZIONE

AZIONI	INDICATORE	Target anno 2016
AZIONE 1	Gestione Protocollo d'Intesa DUC del Comune di Taranto	✓ (SI/NO)
Eventuale destinazione risorse obiettivo		€.20.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Incremento della attrattività e della competitività territoriale
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	2.7.Responsabilità sociale d'impresa e Terzo settore
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	2.7.1.Condivisione e diffusione dei principi della responsabilità sociale d'impresa 2.7.2. Attuazione provinciale del Protocollo d'intesa Unioncamere – Forum Nazionale del Terzo Settore attraverso l'attività del Comitato per la valorizzazione delle imprese del Terzo settore 2.7.3.Favorire la nascita di imprese sociali
<b>PESO</b>	30/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1.Miglioramento del sistema di relazione fra Terzo settore e contesto istituzionale – economico locale, anche attraverso l'avvio e la realizzazione di progetti – pilota integrati 2.Incremento del livello di conoscenza quali – quantitativa del Terzo settore, attraverso attività di formazione/informazione ed analisi 3.Ampliare la base imprenditoriale locale, incentivando la creazione d'impresa in ambiti non tradizionali
<b>AZIONI</b>	1.Attività formativa/informativa sulla Responsabilità sociale d'impresa, inclusa la selezione di eccellenze locali; iniziative di formazione/informazione per le imprese sociali  2.Osservatorio provinciale dell'economia civile

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2016</b>
AZIONE 1	N. iniziative formative/informative	5
AZIONE 2	Operatività dell'Osservatorio provinciale dell'economia civile	✓ (SI/NO)
Eventuale destinazione risorse obiettivo		€30.000,00

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Potenziamento della funzione di interlocutore privilegiato sui temi dell'economia
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	7.1 Comunicazione istituzionale
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	7.1.1. Valorizzare l'identità della Camera di commercio e la interlocuzione con le Associazioni di categoria 7.1.2. migliorare ed innovare la qualità e la funzionalità della comunicazione esterna 7.1.3. valorizzare le testimonianze e le esperienze imprenditoriali
<b>PESO</b>	50/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Migliorare il livello di efficacia degli strumenti comunicativi utilizzando le modalità telematiche e le pubblicazioni 2. Rendere più efficiente la struttura comunicativa 3. Incrementare le relazioni con il territorio
<b>AZIONI</b>	1. Completo adeguamento del sito web alla direttiva 8/2009 del Ministero PA e innovazione e alla "Amministrazione trasparente" di cui al D.Lgs. n.33/2013 2. Canale YouTube 3. Implementazione degli strumenti di customer satisfaction

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2016</b>
AZIONE 1	Completa rispondenza del sito web al dettato normativo	✓ (SI/NO)
AZIONE 2	n. eventi comunicativi attraverso youtube	8
AZIONE 3	n. di indagini di customer satisfaction	1
Destinazione risorse dell'obiettivo nell'ambito degli oneri di funzionamento		€.25.000,00

**AREA AMMINISTRATIVO-CONTABILE E LEGALE – DR. FRANCESCO DE GIORGIO, SEGRETARIO**
**GENERALE:**
**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Miglioramento dell'azione amministrativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	Riduzione del costo standard dei servizi istituzionali
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Miglioramento dell'incidenza dei servizi istituzionali di supporto in termini di assorbimento di risorse. Efficientamento dei servizi di supporto.
<b>PESO</b>	100/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Riduzione media del costo standard pari ad almeno il 5% rispetto al precedente esercizio. Riduzione del costo medio di alcuni processi camerali.
<b>AZIONI</b>	1. Riduzione del costo standard agendo sulla leva della produttività di tutti i fattori ed in particolare del personale sia sul piano quantitativo sia qualitativo.

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

AZIONI	INDICATORE	Target anno 2016
AZIONE 1	<i>Riduzione media del costo standard</i>	≥ 5% rispetto al precedente esercizio
	<i>Costi diretti assorbiti dal processo A2.3 "Gestione della documentazione" nell'anno 2016/Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico: 9C Svalutazione Crediti; 9D Fondo rischi e oneri</i>	<4 %
	<i>Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso B1.1.3 "Trattamento economico del personale" nell'anno 2016/N° totale di posizioni economiche retributive elaborate nell'anno 2016</i>	<3.500
	<i>Costi diretti assorbiti dai sottoprocessi B2.2.1 e B2.2.2/Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8 ) e delle voci di conto economico: 9C Svalutazione Crediti 9D Fondo rischi e oneri</i>	≤24%
	<i>Costi diretti assorbiti dal processo B3.2 Gestione contabilità e liquidità/Totale oneri correnti al netto degli interventi economici (voce di conto economico: B.8) e delle voci di conto economico: 9C Svalutazione Crediti 9D Fondo rischi e oneri</i>	≤4%

**AREA ANAGRAFICA – DR.SSA CLAUDIA SANESI:**

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Miglioramento dell'azione amministrativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	Riduzione del costo standard dei servizi istituzionali
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Miglioramento della marginalità dei servizi istituzionali
<b>PESO</b>	30/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Riduzione media del costo standard pari ad almeno il 5% rispetto al precedente esercizio
<b>AZIONI</b>	1. Riduzione del costo standard agendo sulla leva della produttività di tutti i fattori ed in particolare del personale sia sul piano quantitativo sia qualitativo

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2016</b>
<b>AZIONE 1</b>	<i>Riduzione media del costo standard</i>	≥ 5% rispetto al precedente esercizio
	<i>N. medio pratiche lavorate nel 2016 per FTE-N. medio pratiche lavorate nel 2015 per FTE/N. medio pratiche lavorate nel 2015 per FTE</i>	≥ 5%

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Miglioramento dell'azione amministrativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	Incremento dell'efficacia e dell'efficienza dell'Area anagrafica
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Ridurre tempi e fasi di lavorazione per tipologia di pratiche
<b>PESO</b>	70/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	Aumentare la qualità e la tempestività dei dati contenuti del Registro delle Imprese nella loro funzione di regolazione del mercato e fonte di informazione economica e statistica
<b>AZIONI</b>	1. Identificazione tempi per pratica presentata al Registro Imprese e verifica periodica con adozione dei correttivi.

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2016</b>
AZIONE 1	<i>N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno 2016 entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/N° totale protocolli Registro imprese evasi nell'anno 2015</i>	> 50%
	<i>Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese</i>	< 13 gg

**AREA REGOLAZIONE DEL MERCATO – DR.SSA CLAUDIA SANESI:**

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Miglioramento dell'azione amministrativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	Efficienza e qualità dei processi camerali
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Garantire l'efficienza dell'attività dell'Organismo controllo vini e olio
<b>PESO</b>	30/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	Miglioramento dell'efficienza del servizio dell'Organismo controllo vini e olio
<b>AZIONI</b>	1. Riduzione degli oneri del processo

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2015</b>
<i>AZIONE 1</i>	Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.7.2 Gestione organismi di controllo (al netto delle attività di controllo sui marchi di qualità camerali)/N° richieste attestazioni (protocolli) nell'ambito sottoprocesso C2.7.2 Controlli organismi di controllo nell'anno 2015	<9,5 €

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Miglioramento dell'azione amministrativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	Efficienza e qualità dei processi camerali
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Garantire la qualità dei servizi forniti dall'Ufficio protesti nel rispetto delle norme di riferimento.
<b>PESO</b>	10/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	Garantire la qualità e la tempestività dei dati contenuti nel Registro Protesti
<b>AZIONI</b>	1. Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2015</b>
<i>AZIONE 1</i>	N° di istanze di cancellazione e annotazione protesti gestite entro 25 giorni (ai sensi dell'art. 2 co.3 L. 235/2000) nell'anno 2015/N° totale istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno 2015	>96%

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

<b>AREA STRATEGICA</b>	Miglioramento dell'azione amministrativa
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	Riduzione del costo standard dei servizi istituzionali
<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b>	Miglioramento della marginalità dei servizi istituzionali
<b>PESO</b>	60/100
<b>RISULTATI ATTESI</b>	1. Riduzione media del costo standard pari ad almeno il 5% rispetto al precedente esercizio
<b>AZIONI</b>	1. Riduzione del costo standard agendo sulla leva della produttività di tutti i fattori ed in particolare del personale sia sul piano quantitativo sia qualitativo

**INDICATORI DI VALUTAZIONE**

<b>AZIONI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>Target anno 2016</b>
AZIONE 1	<i>Riduzione media del costo standard</i>	<i>≥ 5% rispetto al precedente esercizio</i>
	<i>N. medio pratiche lavorate nel 2016 per FTE-N. medio pratiche lavorate nel 2015 per FTE/N. medio pratiche lavorate nel 2015 per FTE</i>	<i>≥ 5%</i>

## **7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

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

Il processo di redazione del presente Piano della Performance si è articolato nelle seguenti fasi:

- analisi dei documenti di programmazione previsti dal decreto 254/05 (Relazione previsionale e programmatica 2016, Preventivo 2016 e budget pluriennale 2016-2018) per la corretta individuazione delle aree strategiche e degli obiettivi strategici;
- traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi;
- compilazione delle schede relative agli obiettivi operativi da parte di ciascuna area organizzativa;
- verifica della coerenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, come precedentemente definiti;
- definizione di obiettivi individuali assegnati ai dirigenti in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi;
- traduzione della programmazione annuale in indicatori, target e obiettivi economico-finanziari;
- stesura del Piano delle performance sulla base della documentazione precedentemente prodotta.

Nel processo sono stati coinvolti il Segretario generale, il dirigente dell'area anagrafica e area regolazione del mercato, nonché l'azienda speciale Subfor.

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

La coerenza del Piano con la programmazione economica-finanziaria è connaturata alla modalità stessa di predisposizione del Piano.

L'analisi dei documenti di programmazione previsti dal decreto 254/05, nonché quelli introdotti dal D.M. 27 marzo 2013, infatti, ha costituito parte integrante del processo di realizzazione del presente Piano. In particolare, essa è servita da riferimento per la individuazione delle aree strategiche di intervento della Camera di Commercio, che sono dettagliate nel documento di Programmazione Pluriennale. Tale documento, a sua volta, costituisce la base su cui i documenti di dettaglio di programmazione economico-finanziaria sono costituiti.

### **7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance**

Con delibera di Giunta camerale del 29.10.2014 è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Nella logica di miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance, la Camera di Taranto intende attuare le seguenti azioni:

- definizione di indicatori associati agli obiettivi strategici;
- miglioramento nell'individuazione di indicatori di out come;
- maggiore armonizzazione tra le azioni preventivate e la declinazione delle poste finanziarie riferite alle stesse;
- rafforzamento del coinvolgimento degli stakeholders ai fini della pianificazione strategica.

L'Ente camerale si propone, altresì, di recepire le indicazioni fornite dall'Anac circa la necessità di integrazione del ciclo stesso con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e, in generale, alla prevenzione della corruzione.