



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA

ANNO 2015

| | | | |
|--------------------------|---|---|--|
| Rev. 1 del 27.10.2014 | Preparato da Camera di Commercio di Cosenza | Proposta al Consiglio DG 20 del 27.10.2014 | Approvato DC n. ___ del 30.10.2014 |
|--------------------------|---|---|--|



INDICE

| | |
|---|-----------|
| Premessa metodologica | 3 |
| 1. Uno sguardo al passato | 4 |
| 1.1 Cosa abbiamo realizzato | 4 |
| 1.2. Le risorse..... | 5 |
| 1.2.1 Le risorse umane | 5 |
| 1.2.3 Le risorse economico-finanziarie e patrimoniali | 6 |
| 2. Il contesto normativo di riferimento | 6 |
| 3. Dagli obiettivi strategici "Cosenza 2020" al Programma 2015 | 9 |
| 4. Gli obiettivi operativi anno 2015 | 11 |
| 4.1 Prospettiva tessuto economico locale e territorio | 11 |
| 4.2 Prospettiva - processi interni e di qualità..... | 14 |
| 4.3 Prospettiva - apprendimento e crescita | 16 |
| 4.4 Prospettiva – le risorse finanziarie | 17 |

Avere un'idea è un'ottima cosa ma ancora meglio è sapere come portarla avanti.

Henry Ford

PREMESSA METODOLOGICA

La relazione previsionale e programmatica annuale non è solo un adempimento normativo ma è soprattutto l'occasione per focalizzare gli interventi funzionali al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo individuati nel programma pluriennale.

In considerazione del fatto che il programma di mandato viene approvato contestualmente al presente documento si rimanda allo stesso nelle parti di inquadramento del contesto e di metodologia adottata e si entra direttamente nel merito delle attività e dei programmi annuali.

L'obiettivo è fondamentalmente quello di mediare tra cultura mediterranea più incline alla discussione, ma che talvolta ha difficoltà nella sintesi, e cultura anglosassone con un approccio integralista sugli indici e sulla sintesi, che a volte perde di vista l'insieme.

1. UNO SGUARDO AL PASSATO

1.1 COSA ABBIAMO REALIZZATO

Il 2014 è stato un anno particolarmente complesso per l'ente camerale. La contrapposizione tra le associazioni di categoria e i numerosi ricorsi relativi alla procedura di rinnovo degli organi hanno impegnato molte risorse e condotto prima al commissariamento dell'ente nel periodo febbraio-giugno, poi all'insediamento del Consiglio ed all'elezione del presidente e della Giunta. Complessivamente la fase di costituzione degli organi si è completata nel mese di settembre.

Per il prossimo gennaio è prevista l'udienza di merito dei numerosi ricorsi amministrativi proposti al TAR con i quali sostanzialmente si punta ad annullare la procedura facendo conseguentemente decadere il consiglio e partire con un nuovo avviso pubblico. Qualora tale ipotesi dovesse trovare riscontro presso la magistratura amministrativa la Camera di Cosenza, priva degli organismi di rappresentanza democratica, sarà destinata alla chiusura certa.

Infatti, il sistema camerale vive il periodo più delicato e critico della storia delle camere dal 1993. L'autoriforma che si discute proprio in queste settimane di sicuro porterà ad un diverso assetto territoriale, la presenza di un consiglio abbinata all'importanza economica del territorio cosentino rispetto a quella regionale è una garanzia di mantenimento del posizionamento anche politico della camera nell'ambito del sistema.

Rispetto alle attività realizzate, la verifica del piano performance ci consente di affermare che le attività programmate risultano tutte pressoché realizzate. Sul finire dell'anno, i nuovi organi hanno voluto imprimere una nuova spinta all'attività camerale avviando una serie di iniziative a favore delle imprese finalizzate soprattutto a far ripartire l'economia fissando già i paletti della nuova programmazione. Nell'ambito della relazione al bilancio d'esercizio si darà contezza delle singole attività.

1.2. LE RISORSE

1.2.1 LE RISORSE UMANE

La gestione delle risorse umane è elemento competitivo strategico in una pubblica amministrazione che può e deve rinnovarsi profondamente e transitare da una cultura concentrata sull'adempimento burocratico-procedurale ad una orientata al servizio.

A partire dal 2013 è stata dedicata molta attenzione alla definizione delle procedure di acquisizione del personale. Negli anni che verranno si procederà alla rivisitazione della dotazione organica, in ottica di nuovi adempimenti e servizi. Sarà agevolato il turn-over e le forme di lavoro flessibili. La rivisitazione dei processi e la gestione informatica delle procedure e la de-materializzazione dovranno precedere ed accompagnare tali processi.

Relativamente ai dati attuali la situazione è riportata nelle tabelle che seguono

Composizione del personale Dirigente

| | <i>Donne</i> | | <i>Uomini</i> | | <i>Totale</i> | |
|-------------------------|-----------------|-----|-----------------|---|-----------------|-----|
| | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % |
| Totale personale | 2 | 100 | 0 | 0 | 2 | 100 |

Composizione del personale di Categoria D

| | <i>Donne</i> | | <i>Uomini</i> | | <i>Totale</i> | |
|------------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-----|
| | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % |
| 31-40 | 3 | 60 | 2 | 40 | 5 | 100 |
| 41-50 | 3 | 60 | 2 | 40 | 5 | 100 |
| Oltre 50 anni | 3 | 42,86 | 4 | 57,14 | 7 | 0 |
| Totale personale | 9 | 52,94 | 7 | 47,06 | 16 | 100 |
| % sul personale complessivo | | 28,13 | | 25,81 | | 25 |

Composizione del personale di Altre categorie

| | <i>Donne</i> | | <i>Uomini</i> | | <i>Totale</i> | |
|--|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|---|
| | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % | Valori assoluti | % |

| | <i>Donne</i> | | <i>Uomini</i> | | <i>Totale</i> | |
|------------------------------------|--------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| 31-40 | 4 | 57,14 | 3 | 42,86 | 7 | 100 |
| 41-50 | 4 | 40 | 6 | 60 | 10 | 100 |
| Oltre 50 anni | 14 | 50 | 14 | 50 | 28 | 100 |
| Totale personale | 22 | 48,89 | 23 | 51,11 | 45 | 100 |
| % sul personale complessivo | | 68,75 | | 74,19 | | 71,43 |

Il 56% del personale dipendente ha superato i 50 anni di età, occorre quindi ragionare in ottica di turnover e di sostegno motivazionale per accompagnare i cambiamenti organizzativi che ci attendono. Contestualmente andranno messe in campo politiche attive per il miglioramento del benessere organizzativo tendenti a migliorare il clima interno.

La formazione professionale e l'aggiornamento continuo saranno elementi imprescindibili di miglioramento in ottica di servizio alle imprese ed ai consumatori.

1.2.3 LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE E PATRIMONIALI

La principale fonte di entrata delle Camere di Commercio è il diritto annuale che pesa per oltre l'80% ed è commisurato, per la parte relativa alle società, al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo.

Al momento in cui si scrive qualunque previsione appare inutile e fuorviante. Il Governo Renzi, attualmente in carica, ha abbattuto il diritto annuo del 35% nel 2015, del 40% nel 2016, del 50% nel 2017 ed è previsto, in apposito decreto delegato l'azzeramento dello stesso. Non vi è ragione di credere che su tale passaggio fondamentale si faccia un passo indietro nei prossimi esercizi pertanto i programmi terranno conto di un gettito proporzionalmente ridotto e di una trasformazione radicale del sistema camerale che è ancora tutta da scrivere.

Fortunatamente la Camera di Cosenza ha un importante patrimonio sul quale contare in questi anni di profonda trasformazione.

2. IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La legge di riforma del 1993 (legge n. 580) e la sua ancora recente revisione del 2010 (D.lgs.n. 23), rappresenta 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" .

Le Camera di commercio in quanto pubbliche amministrazioni inserite nell'elenco di cui all'art. 1 del 165/2001, sono destinatarie delle norme di revisione della spesa le quali sono intervenute a ridurre ulteriormente le possibilità di spesa soprattutto in tema di personale e funzionamento. Pertanto, la realizzazione del programma di attività risentirà di tali disposizioni il cui impatto è misurato in termini di sostanziale riduzione delle spese in generale, e per alcune tipologie di spesa dal conseguente versamento al bilancio dello stato delle risorse.

Notevole impatto ha sui documenti di programmazione, il D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili, che ha disciplinato gli schemi contabili delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione rendicontazione e controllo

Il Ministero dello Sviluppo economico con nota 148123 del 12/09/2013 ha individuato nell'ambito delle missioni delle pubbliche amministrazioni quelle valide per le camere di commercio e cioè:

1. Missione 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”
2. Missione 012 – “Regolazione del mercato”
3. Missione 016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”
4. Missione 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”
5. Missione 033 – “Fondi da ripartire”. In particolare sono individuati due programmi 001 – “Fondi da assegnare”, nei quali potranno confluire spese relative agli interventi non espressamente definiti, di cui all'art. 13, comma 3 del DPR n. 254/05. Nel programma 002 – “Fondi di riserva” troveranno collocazione il fondo spese future, il fondo rischi ed il fondo per rinnovi contrattuali.

Alla luce delle novità introdotte dal DM 27 marzo 2013 “criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica” ulteriormente precisato dal MISE, tra i documenti da approvare entro il 31 dicembre vi è anche il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. Gli indicatori che utilizzeremo saranno estrapolati dallo schema PIRA di Unioncamere articolati in missioni e programmi. Tale approccio consentirà anche di realizzare agevolmente il benchmarking alla base del miglioramento continuo.

Inoltre, da anni il sistema camerale lavora sulla definizione di un meccanismo di costi standard sia di struttura che di interventi economici che nel prossimo futuro rappresenteranno il punto di riferimento per la valutazione dell'efficienza della camera.



Anche in sede di relazione previsionale e programmatica non possiamo sottacere le perplessità che si accompagnano alla nuova riforma del sistema. Nei prossimi mesi seguiremo con intento positivo il percorso delle riforme costituzionali. Il tema di fondo è l'efficienza delle istituzioni e, in maniera derivata, il ruolo delle camere di commercio. È oramai diffusa nel Paese una richiesta di indilazionabile modernizzazione politico-amministrativa; in tale direzione nella riforma del sistema camerale devono prevalere le ragioni dell'efficienza e dell'efficacia gestionale in modo che la camera sia al passo con le trasformazioni dei sistemi produttivi locali chiamati a far fronte a cambiamenti epocali.

3. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI “COSENZA 2020” AL PROGRAMMA 2015

L'elevamento della competitività delle imprese resta l'obiettivo generale che deve permeare l'attività della camera. Tale obiettivo nel corso degli anni sarà declinato su alcune linee di intervento suscettibili di significativi aggiornamenti rispetto a obiettivi più consolidati e riportati nel prospetto che segue.

Vision: Open Camera: innovativa, fruibile, efficiente, al servizio delle imprese

Competitività e sviluppo delle imprese

Missione 011 –
Priorità 1

Commercio internazionale e internazionalizzazioni del sistema produttivo

Missione 016 –
Priorità 1

Regolazione del mercato

Missione 012 –
Priorità 2

Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

Missione 032
Priorità 3

Gli obiettivi strategici declinati in prospettiva balance scorecard sono di seguito illustrati e rappresentano il punto di partenza per l'ulteriore individuazione del programma annuale.



| | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| Missioni | | 011 Competitività e sviluppo delle imprese 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione | 012 – Regolazione del mercato | 032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche |
| Strategia | | Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali | Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese | Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |
| Prospettiva | Prospettiva tessuto economico locale e territorio | 1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese | 2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività | 3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |
| | | | 2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato | |
| | Prospettiva processi interni e qualità | 1.2 Innovare i servizi alle imprese | 2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti | 3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione |
| | Prospettiva crescita ed apprendimento | | | 3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi |
| | Prospettiva economico finanziaria | 1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi | 2.4 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse | 3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica |

In tutte le attività la camera, all'occorrenza, sarà supportata dall'azienda speciale Promocosenza.

4. GLI OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2015

4.1 PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE E TERRITORIO

Nell'ambito della prospettiva legata al cuore delle attività camerali cioè quella sulla competitività e lo sviluppo delle imprese si ricorda che gli obiettivi strategici di mandato sono:

| | | | | |
|--------------------|---|---|--|---|
| Missioni | | <i>011 Competitività e sviluppo delle imprese 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione</i> | <i>012 – Regolazione del mercato</i> | <i>032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche</i> |
| Strategia | | Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali | Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese | Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |
| Prospettiva | Prospettiva tessuto economico locale e territorio | 1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese | 2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività 2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato | 3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |

Si ritengono funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici nell'ambito della prospettiva tessuto economico locale e territorio le seguenti azioni:

- a) **Bandi e Avvisi:** promozione delle imprese attraverso la pubblicazione e gestione di bandi diretti:
- a sostenere la competitività delle imprese nei mercati esteri
 - alla diffusione dell'innovazione ad agevolare gli investimenti in nuove tecnologie o in nuove soluzioni organizzative e gestionali;
 - a sostenere la nascita di nuove reti, concentrandosi sulle reti orientate all'internazionalizzazione e all'innovazione
 - sostenere la creazione di impresa con incentivi diretti da erogare mediante bandi in cui saranno privilegiate le start-up innovative, imprese sociali, imprese femminili;
 - a sostegno della liquidità e/o tesi mitigare il costo dei finanziamenti bancari (abbattimento in conto interessi) anche mediante il sostegno ai consorzi fidi e la

partecipazione a fondi di garanzia in collaborazione con gli istituti e le fondazioni bancarie

- altri bandi diretti all'attuazione delle linee strategiche

b) formazione manageriale

La camera sosterrà la formazione manageriale funzionale alla crescita e allo sviluppo in uno scenario di accesa e crescente competizione internazionale, sia in maniera trasversale sia in maniera strumentale nell'ambito delle azioni previste per la realizzazione di specifici obiettivi strategici;

c) Compartecipazione eventi nazionali: la partecipazione ad eventi nazionali che si

realizzeranno a Cosenza quali per esempio: il simposio internazionale del fico che si terrà in parte a Cosenza nel 2015 oppure, insieme all'università della Calabria, la giornata nazionale dell'innovazione che si svolgerà per la prima volta a Cosenza, l'assemblea territoriale delle giovani imprese organizzata dalle associazioni di categoria o le assemblee nazionali di enti, associazioni o altre realizzate sul territorio

d) Promozione delle filiere: finalizzati alla valorizzazione delle eccellenze locali, quali la

scuola bottega per la liuteria di Bisignano, la creazione di un sistema di valorizzazione delle produzioni tipiche attraverso per esempio l'accademia dei sapori, gli accordi con la grande distribuzione e la ristorazione per migliorare il posizionamento competitivo delle produzioni locali, nonché alla valorizzazione e sfruttamento sostenibile delle risorse naturali, patrimonio distintivo dell'immagine territoriale a sostegno dello sviluppo del settore turistico, del settore agroalimentare e della pesca quali leve di successo per lo sviluppo competitivo del sistema territoriale;

e) Partecipazione Diretta ad alcune iniziative di promozione delle produzioni locali anche

attraverso fiere: quali la fiera Ionica e la fiera del mediterraneo; il sostegno alle iniziative culturali organizzate dalle istituzioni culturali più rilevanti presenti nel territorio della provincia: quali il premio Sila, Assud, Loricca libro amico, gradinate in scena, stagione concertistico-teatrale

f) Promozione della cultura della legalità con azioni dirette e la realizzazione o

partecipazione a progetti ed iniziative sul tema realizzate da soggetti terzi, iniziative di diffusione della legalità nelle imprese, l'adesione alla fondazione "osservatorio criminalità nell'agricoltura dei prodotti agroalimentari"

- g) **Comunicazione istituzionale**, tesa a consolidare l'immagine di soggetto affidabile che, quale istituzione che da 150 anni è al servizio delle imprese, legittimamente si candida ad essere il propulsore delle politiche di sviluppo economico locale fare emergere i tratti distintivi dell'ente e cioè: l'apertura al cambiamento ed ai mutamenti ambientali; l'innovatività dei servizi; la trasparenza e la integrità dei processi; la competenza professionale. Il Piano utilizzerà tutti gli strumenti della comunicazione moderna (web 2.0, social network, canali multimediali, posta elettronica, altri strumenti di CRM), per realizzare un approccio friendly e bidirezionale nell'interazione con i destinatari.
- h) **Regolazione del mercato**: nell'ambito delle competenze camerali saranno potenziati:
- utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa e della mediazione in particolare, attraverso comunicazione istituzionale, convenzione con gli ordini professionali, le associazioni di categoria e gli enti locali, semplificazione delle procedure, informatizzazione dei servizi, formazione, tenuta e aggiornamento degli elenchi dei mediatori;
 - potenziamento della camera arbitrale e costituzione dell'Organismo di composizione della crisi
 - sostegno alle attività della Consulta dei professionisti e degli osservatori
- i) **Informazione economica e occupazione**: l'ente camerale realizzerà iniziative di diffusione dell'informazione economica per comprendere lo stato di salute dell'economia e fornire indicazioni di politica economica agli altri enti locali, utilizzando il patrimonio di conoscenze e banche dati di cui l'ente dispone, per migliorare l'informazione economica attraverso la divulgazione e/o pubblicazione di dati, di informazioni, analisi economiche e studi, di indicatori utili ai processi decisionali. Inoltre, al fine di contribuire alla riduzione della disoccupazione e supportare le imprese la camera parteciperà alle iniziative di alternanza scuola-lavoro promosse dall'unione nazionale, valuterà l'opportunità di finanziare la partecipazione a master, borse di studio e realizzare accordi con le università
- j) Sarà inoltre realizzato un registro delle imprese storiche e si valuteranno le azioni di promozione e supporto delle stesse

4.2 PROSPETTIVA - PROCESSI INTERNI E DI QUALITÀ

Nell'ambito della prospettiva legata ai processi interni e di qualità si ricorda che gli obiettivi strategici di mandato sono:

| | | | |
|---|---|---|---|
| Vision | Open Camera: innovativa, fruibile, efficiente, al servizio delle imprese | | |
| Missioni | <i>011 Competitività e sviluppo delle imprese 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione</i> | <i>012 – Regolazione del mercato</i> | <i>032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche</i> |
| Strategia | Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali | Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese | Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |
| Prospettiva processi interni e qualità | 1.2 Innovare i servizi alle imprese | 2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti | 3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione |



Si ritengono funzionali al raggiungimento di tali obiettivi le seguenti azioni:

- a) migliorare l'offerta di servizi camerali in una logica di cambiamento ed adattamento ai bisogni delle imprese e del mercato, attraverso: la riorganizzazione dell'offerta di servizi, con la creazione di servizi a maggior valore aggiunto, di tipo consulenziale, innalzamento della qualità dei servizi e della soddisfazione dei clienti, il benchmarking con il sistema camerale
- b) migliorare i propri processi in un'ottica di semplificazione per l'utenza, migliorando l'interazione tra i propri uffici e con le altre PA per acquisire informazioni senza aggravio per l'utenza ed ammodernando i rapporti tra pubblica amministrazione, cittadini e imprese mediante il progressivo ampliamento della offerta di servizi online
- c) Anticorruzione e Standard dei servizi: l'ente intende lavorare sul miglioramento degli standard dei servizi resi e aggiornamento del piano anticorruzione e verifica costante delle azioni di prevenzione
- d) Customer Satisfaction: l'ente intende continuare a rilevare il livello di soddisfazione delle imprese finalizzato all'adozione di apposite misure correttive e preventive attraverso indagini di customer satisfaction e partecipazione al programma nazionale mettiamoci la faccia

4.3 PROSPETTIVA - APPRENDIMENTO E CRESCITA

Nell'ambito della prospettiva legata ai processi di apprendimento e crescita si ricorda che gli obiettivi strategici di mandato sono:

| | | | |
|--|---|---|---|
| Vision | Open Camera: innovativa, fruibile, efficiente, al servizio delle imprese | | |
| Missioni | <i>011 Competitività e sviluppo delle imprese 016 Commercio internazionale e internazionalizzazione</i> | <i>012 – Regolazione del mercato</i> | <i>032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche</i> |
| Strategia | Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali | Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese | Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |
| Prospettiva crescita ed apprendimento | | | 3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi |

Si ritengono funzionali al raggiungimento di tali obiettivi le seguenti azioni la **crescita del Capitale Umano**: l'ente intende sviluppare le competenze specialistiche e manageriali, adeguate al nuovo ruolo della Camera sempre più incentrato sulle esigenze delle imprese e del territorio finalizzate alla organizzazione di nuovi servizi efficaci e di qualità.

Pertanto si renderà necessario valorizzare il capitale umano attraverso percorsi formativi mirati e coerenti con gli obiettivi strategici, attraverso l'individuazione di percorsi di qualificazione professionale, sviluppo della cultura e identità dell'ente, sviluppo delle competenze individuali e condivisione delle competenze acquisite. Sarà monitorato il benessere organizzativo, sarà garantita la formazione continua del personale

4.4 PROSPETTIVA – LE RISORSE FINANZIARIE

Nell'ambito della prospettiva economico finanziaria si ricorda che gli obiettivi strategici di mandato sono:

| | | | |
|--|---|---|--|
| Vision | Open Camera: innovativa, fruibile, efficiente, al servizio delle imprese | | |
| Missioni | <i>011 Competitività e sviluppo delle imprese</i> <i>016 Commercio internazionale e internazionalizzazione</i> | <i>012 – Regolazione del mercato</i> | <i>032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche</i> |
| Strategia | Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali | Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese | Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale |
| Prospettiva economico finanziaria | 1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi | 2.4 Contenere e costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse | 3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica |

Si ritengono funzionali al raggiungimento di tali obiettivi le seguenti azioni:

- a) Promozione e realizzare accordi di cooperazione istituzionale con gli enti e gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, le associazioni di categoria e più in generale con le rappresentanze della comunità locali, per l'attuazione di programmi di sviluppo integrato e partecipato del territorio, nell'ambito dei quali la Camera assume il ruolo di soggetto promotore ed animatore, offrendo da un lato il proprio know how, le competenze professionali ed il patrimonio di informazione economiche e catalizzando dall'altro risorse finanziarie ed economiche di soggetti terzi per la loro attuazione;
- b) Politiche di riduzione dei costi: al fine di liberare risorse da destinare alle imprese ed al territorio la camera procederà ad una verifica delle partecipazioni con conseguente politica di razionalizzazione, alla adesione ad eventuali servizi associati con altre



camere di commercio, alla verifica della sostenibilità e necessità dei servizi esternalizzati con conseguente confronto dei costi standard

- c) la Camera intende consolidare l'immagine di soggetto affidabile che si candida ad essere il propulsore delle politiche di sviluppo economico locale catalizzando anche le risorse finanziarie da parte di soggetti terzi. La ricerca di fonti di finanziamento necessarie alla realizzazione di progetti integrati per lo sviluppo del territorio richiede la creazione di servizi innovativi e sviluppare le competenze professionali adeguate al nuovo ruolo ed ai mutamenti normativi anche lo sviluppo delle competenze necessarie a ricercare fonti di finanziamento alternative alle tradizionali entrate camerali.