



---

## PROGRAMMA PLURIENNALE 2015-2019

**COSENZA 2020**

Rev. 1 del 27.10.2014	Preparato da Camera di Commercio di Cosenza	Proposta al Consiglio DG 19 del 27.10.2014	Approvato DC n. __ del 30.10.2014
--------------------------	--	---	--------------------------------------



***Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose.***

**La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura. E' nella crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni.**

**La vera crisi è la crisi dell'incompetenza. L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie d'uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia.**

**Senza crisi non c'è merito. E' nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutto con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla.**

**Albert Einstein**

## NOTE DEL PRESIDENTE

Il Programma pluriennale della Camera di Commercio rappresenta il documento di indirizzo politico attraverso il quale l'Ente stabilisce le priorità di intervento, ovvero gli ambiti sui quali si intende focalizzare l'azione politica e gli obiettivi strategici, definisce l'ordine di grandezza delle risorse necessarie sulla base della valutazione della situazione economico-patrimoniale e della capacità finanziaria.

La programmazione pluriennale relativa al mandato 2015-2019, parte dalla consapevolezza che la crisi economica impone grandi cambiamenti e scelte più che mai responsabili circa le direzioni da intraprendere ed il modello di sviluppo da perseguire per favorire la ripresa economica del sistema economico per una "Cosenza 2020" più produttiva, più competitiva sui mercati nazionali e internazionali.

La pressione dell'opinione pubblica verso la razionalizzazione dei costi della pubblica amministrazione e la eliminazione degli enti che si sovrappongono in ambiti di competenza simili, che mette in discussione la stessa identità/esistenza delle camere di commercio e la rafforzata volontà interna della Camera di commercio e dell'intero sistema camerale di rivendicare ed affermare con fermezza il ruolo di istituzione utile al servizio delle imprese, spinge ad intraprendere un percorso di cambiamento culturale e organizzativo in direzione:

- di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder nella definizione della strategia;
- di una maggiore collaborazione ed integrazione con enti ed istituzioni nelle definizioni delle policy di sviluppo;
- di una più adeguata capacità di comunicare all'esterno le priorità perseguite, le azioni intraprese e i risultati raggiunti

al fine di fare della Camera il soggetto protagonista nella definizione di politiche di sviluppo integrate del territorio.

Pertanto nel prossimo quinquennio, la Camera di Commercio ispirerà il proprio agire a un sistema di idee e di valori condiviso e nella costante attenzione verso l'integrazione con le istituzioni pubbliche, il mondo associativo e istituzionale del territorio e del Sistema Camerale nel suo complesso.



<b>Premessa metodologica .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Il contesto.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Lo scenario economico .....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Il contesto interno.....</i>	<i>13</i>
1.3 <i>Il contesto normativo di riferimento.....</i>	<i>15</i>
<b>2. Il ruolo della Camera di Commercio di Cosenza .....</b>	<b>17</b>
2.1 <i>Il metodo: la balanced scorecard.....</i>	<i>18</i>
2.2 <i>La mappa strategica.....</i>	<i>18</i>
<b>3. Le priorità e gli obiettivi strategici di Cosenza 2020 .....</b>	<b>20</b>
3.1 <i>Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali .....</i>	<i>20</i>
3.2 <i>promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese .....</i>	<i>25</i>
3.3 <i>Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale .....</i>	<i>29</i>
<b>4. le risorse finanziarie .....</b>	<b>32</b>

#### PREMESSA METODOLOGICA

Il piano pluriennale (che abbraccia il quinquennio di durata del Consiglio camerale) rappresenta il documento programmatico fondamentale dell'attività, dal quale discendono la relazione previsionale e programmatica annuale, il Preventivo economico ed il Budget direzionale.

In seguito all'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009, del ciclo di gestione della performance la programmazione economico-finanziaria ex DPR 254/05 si integra con quella della performance. Pertanto il Piano della performance definisce, in un orizzonte temporale pluriennale i programmi, con relativi obiettivi ed indicatori, e delimita e definisce gli ambiti strategici ed operativi all'interno dei quali redigere ed approvare i documenti di programmazione annuale previsti dal 254/05, in una logica di coerenza e di integrazione.

Importate novità a partire dal 2014 è costituita dall'entrata in vigore del DM del MEF del 27/03/2013 recante "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica" che ha disciplinato gli schemi contabili delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione rendicontazione e controllo.

In particolare ai sensi dell'articolo 1 del decreto, le camere di commercio oltre ai documenti previsti dal DPR. N. 254/205, e cioè Relazione previsionale e programmatica, Preventivo economico e Budget, dovranno predisporre il Budget economico annuale, il prospetto di entrata e di spesa complessiva per missioni e programmi, ed il piano degli indicatori.

Ai fini della raccordabilità tra i documenti di cui al DPR n. 254/05 ed i documenti di cui al citato decreto, il Ministero dello Sviluppo economico con nota 148123 del 12/09/2013 ha individuato nell'ambito delle missioni delle pubbliche amministrazioni, quelle vevoli per le camere di commercio. Conseguentemente il presente Programma pluriennale utilizzerà come riferimento programmatico le sole missioni di interesse.

## 1. IL CONTESTO

### 1.1 LO SCENARIO ECONOMICO

La definizione delle linee strategiche deve necessariamente partire dall'analisi di contesto economico ricostruito sulla base del monitoraggio dell'economia fatto dalla camera.

Dall'analisi del quadro economico, così come rilevato nell'ambito dell'osservatorio economico provinciale, si evidenzia che a partire dall'estate 2013, l'Italia ha interrotto la spirale negativa che ormai durava dal III trimestre 2011. Migliorano le aspettative delle imprese ed il clima di opinione, anticipatore della ripresa degli investimenti.

Nonostante il miglioramento del clima di fiducia delle imprese, sulla ripresa continuano a gravare la fragilità del mercato del lavoro, che frena l'espansione del reddito disponibile, e l'andamento del credito.

Per altro verso, perdura insistentemente la debolezza della domanda interna, che risente delle difficoltà del mercato del lavoro; a marzo 2014 il numero di occupati è leggermente risalito posizionandosi sui livelli dell'estate 2013 a 22,4 milioni dopo le negative performance del 2013: l'indagine sulle Forze di Lavoro – Istat, infatti, evidenzia che, nel 2013, l'occupazione è scesa del 2,1% rispetto a un anno prima (circa 480 mila persone in meno). Alla fine del primo trimestre 2014, il tasso di disoccupazione si attesta sui livelli di novembre 2013 a quota 12,7%, mentre la disoccupazione giovanile (15 - 29 anni) a fine 2013 si attesta al 32,3%, con situazioni particolarmente preoccupanti per le donne residenti nel Mezzogiorno. Ne risente la dinamica dei consumi delle famiglie che si attesta al -2,6% (-4% nel 2012).

Complessivamente, il risultato di tali dinamiche si riflette in una flessione del Pil pari, in termini reali, a -1,9% nel 2013; si tratta di una flessione meno severa di quella osservata nel 2012 (-2,4%), ma comunque la peggiore tra i principali paesi partner che testimonia il perdurare di uno stato di debolezza economica. Si pensi che, negli ultimi sei anni, la ricchezza persa è nell'ordine di quasi 9 punti percentuali, riportando il livello del Pil al di sotto di quello del 2000.

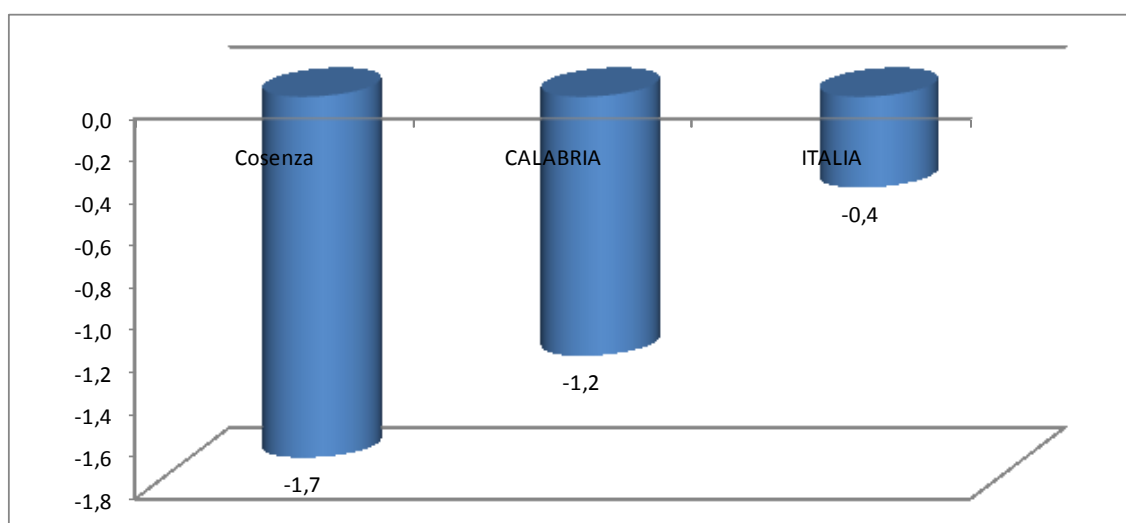
Da diverse fonti, si comprende come il 2014 rappresenti un anno di inversione ciclica per l'economia italiana, anche se la prolungata debolezza del mercato del lavoro, che riceverà nel 2015 i riflessi dell'inversione del ciclo, continuerà a frenare i consumi delle famiglie.

Scendendo nell'ambito della provincia di Cosenza, il 2013 si chiude con una ulteriore flessione della ricchezza prodotta (-1,7% la variazione del valore aggiunto a prezzi correnti; Italia -0,4%). Peraltro, per la sua rigidità al ciclo macroeconomico generale, Cosenza potrebbe avere difficoltà ad agganciare la modesta ripresa dell'economia italiana prevista per il 2014, ed a beneficiare, vista la contenuta propensione internazionale, della crescita in atto del commercio mondiale, rimanendo così, anche per i prossimi mesi, in recessione.

La provincia di Cosenza, infatti, mostra una bassa sensibilità al ciclo economico; ciò, a causa di un sistema produttivo poco presente sui mercati internazionali ed una modesta apertura al turismo straniero (capace di introdurre nuove risorse nel circuito), una contenuta

redditività delle imprese (nonostante un discreto livello medio di competitività), un profilo di nuove assunzioni non caratterizzato da competenze strategiche (in grado di conferire ricchezza aggiuntiva) ed un mercato interno che si distingue per i bassi livelli di ricchezza distribuita.

**Graf. - 1 - Andamento del valore aggiunto a prezzi correnti in provincia di Cosenza, Calabria e Italia nel 2013 (stima in %)**



*Fonte: Istituto G. Tagliacarne*

In questo ambito, la provincia sconta poi alcuni fattori che deprimono le capacità di crescita potenziale, rivelandosi ostativi per un auspicato processo di convergenza congiunturale. A tal proposito, si sottolinea il fatto che la provincia è tra le prime quattro in graduatoria nazionale per vulnerabilità (delle famiglie, delle imprese, del territorio) alla criminalità organizzata di tipo economico. Come noto, infatti, la criminalità, l'economia illegale ed il sommerso sono fattori che, alterando le regole del mercato, comportano perdite di efficienza all'interno del circuito economico, impedendo al sistema produttivo di raggiungere il Pil potenziale, ovvero il risultato massimo ottenibile con il pieno impiego dei fattori produttivi a disposizione.

A Cosenza, in particolare, l'indice di sintesi della vulnerabilità provinciale ai fenomeni criminali si attesta, in numero indice, a 181,6 (Italia = 100), trainato in alto da tutte le macrocomponenti statistiche dell'indicatore di sintesi; la vulnerabilità di imprese e famiglie (che sintetizza la fragilità finanziaria e la potenziale esposizione all'usura) si rivela superiore di oltre 60 punti percentuali rispetto alla media nazionale (rispettivamente 160,2 e 169,7; Italia = 100), mentre la criminalità espressa sul territorio di matrice economica evidenzia valori più che doppi (N. i. 224,9) rispetto all'Italia, in relazione ai reati legati al ciclo del cemento, a quello dei rifiuti, ma soprattutto per la presenza di criminalità organizzata. Nel dettaglio, dai dati ufficiali (che scontano una propensione alla denuncia eterogenea sul territorio nazionale), emerge una delittuosità diffusa non particolarmente marcata che,

tuttavia, si caratterizza per l'efferatezza dei reati, spesso di intimidazione (lesioni, minacce, percosse, incendi, sequestri di persona, etc.). Ciò si riflette sul vissuto delle imprese e sulla percezione di legalità e sicurezza del mercato; in altri termini, numerose imprese scontano la presenza di fattori che impediscono la normale attività sul mercato e, spesso, risultano "costrette" nei propri investimenti, negli acquisti, nelle collaborazioni.

Ciò alimenta il circuito recessivo e deprime ulteriormente i potenziali di sviluppo.

Tab. 1 - Indicatori di vulnerabilità territoriale rispetto alla criminalità organizzata di tipo economico delle province calabresi (2012; in numero indice, Italia = 100)						
	Vulnerabilità infrastrutturale	Criminalità del territorio	Indice spia criminalità organizzata	Vulnerabilità delle imprese	Vulnerabilità delle famiglie	Indice di sintesi di vulnerabilità
Cosenza	178,0	224,9	105,6	160,2	169,7	181,6
Catanzaro	149,5	95,6	113,4	138,8	150,6	131,5
Reggio di Calabria	122,1	328,5	90,6	158,8	173,6	182,3
Crotone	248,7	269,8	77,2	179,5	215,8	225,8
Vibo Valentia	155,1	465,5	133,3	156,2	127,9	194,9
ITALIA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Istituto G. Tagliacarne

Su un andamento recessivo si innesta anche la contrazione del mercato del credito. Sebbene, infatti, l'accelerazione della spesa comunitaria a fine ciclo di programmazione sia stata piuttosto consistente (impieghi altri settori, tra cui Pubblica Amministrazione: +21%) nel 2013, il credito a imprese e famiglie si riduce a ritmi non modesti (-3% per entrambe le categorie), determinando una sostanziale stazionarietà dell'intero aggregato (impieghi). Stante tale risultato, la crescita dei depositi provinciali (+2,7% nel 2013) si traduce in una sottrazione netta di liquidità al sistema economico locale.

Inoltre, la "pezzatura" media dei prestiti bancari alle imprese cosentine è pari al 33,7% della media nazionale, indicando così prestiti concessi a fronte di progetti di investimento di piccola dimensione, inadeguati ad indurre "rotture" significative negli assetti competitivi.

In tale ambito, per altro verso, la dinamica delle sofferenze bancarie si rivela molto meno severa di quella osservata a livello italiano (nel 2013: Cosenza +7,7%; Italia +14,8%), anche se tale differenza si riduce sensibilmente nell'ambito del terziario (Cosenza +15,3%; Italia +16,4%), settore che caratterizza l'economia locale. Per altro verso, il numero di affidati in sofferenza cresce a ritmi abbastanza sostenuti (Cosenza +10,1%; Italia +9,4%), rivelando un livello medio di incagli non elevato che, però, interessa circa 8.500 soggetti, tra cui 6.000 famiglie.





**Tab. 2 - Impieghi bancari per localizzazione della clientela e per settori di attività economica nelle province calabresi, in Calabria ed in Italia (valori assoluti in milioni di euro e variaz. % 2012-2013)**

VALORI ASSOLUTI 2013				
Province	Famiglie	Imprese	Altri settori	TOTALE
Catanzaro	1.749	2.347	1.241	5.337
Cosenza	3.114	3.285	1.207	7.606
Crotone	727	882	207	1.816
Reggio Calabria	1.986	1.761	766	4.514
Vibo Valentia	550	626	190	1.367
<b>CALABRIA</b>	<b>8.126</b>	<b>8.901</b>	<b>3.612</b>	<b>20.640</b>
<b>ITALIA</b>	<b>506.640</b>	<b>905.022</b>	<b>433.676</b>	<b>1.845.338</b>
VARIAZIONE % 2013/2012				
Province	Famiglie	Imprese	Altri settori	TOTALE
Catanzaro	-3,3	-0,2	9,1	0,8
Cosenza	-3,0	-3,0	21,0	0,2
Crotone	-2,8	-1,3	20,3	0,1
Reggio Calabria	-3,7	-3,7	4,7	-2,4
Vibo Valentia	-4,4	-5,0	7,7	-3,2
<b>CALABRIA</b>	<b>-3,3</b>	<b>-2,4</b>	<b>12,3</b>	<b>-0,5</b>
<b>ITALIA</b>	<b>-1,1</b>	<b>-5,6</b>	<b>-3,0</b>	<b>-3,8</b>

*Fonte: elaborazione su dati Banca d'Italia*

Il mercato del lavoro provinciale subisce gli effetti di tale ciclo. L'occupazione provinciale perde quasi 19.000 unità in un solo anno (-14,5%) e, come conseguenza di un comportamento tipico del mercato del lavoro locale, la risposta all'emorragia occupazionale è un allargamento della già ampia base di inattività, soprattutto da parte delle lavoratrici e dei giovani, le fasce più critiche in termini di accesso al lavoro, provocata da fenomeni di scoraggiamento e di sommerso.

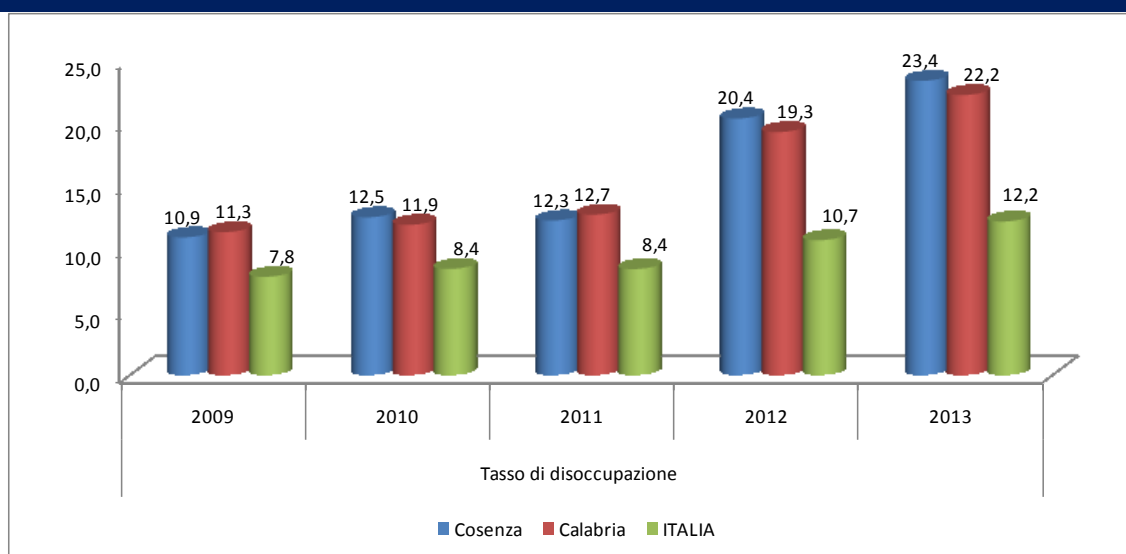
Pertanto, il tasso di disoccupazione guadagna 3 punti percentuali, attestandosi al 23,3% (Italia 12,2%).

Inoltre, le ore di cassa integrazione erogate crescono del 93,4%, a fronte di una media nazionale del 17,8%. In questo complesso scenario, la disoccupazione giovanile maschile (15 – 24 anni) si attesta in provincia al 47,5% (Italia 39%), mentre quella femminile al 61,5% (Italia 41,4%), rivalendo consistenti barriere all'ingresso per le fasce più deboli.

Come conseguenza di un mercato del lavoro difficile, gli indicatori di benessere, ovvero il reddito disponibile, mostrano un degrado del tenore di vita medio negli ultimi anni, al punto tale che la quota di famiglie che, nel 2012, vive in povertà relativa è pari al 26,5%, in crescita negli ultimi anni e ampiamente superiore a quella nazionale (12,6%). Per altro verso, il tenore di vita non è compensato dallo stock patrimoniale disponibile, tra i più contenuti fra

le province italiane (n. i. 56,1, Italia = 100), che nel 2012 subisce un calo (-1,6%) attribuibile all'abbassamento dei prezzi sul mercato immobiliare, in evidente declino di domanda.

**Graf. 2 - Andamento del tasso di disoccupazione in provincia di Cosenza, Calabria e Italia**  
(Anni 2009-2013; in %)



Fonte: ISTAT

Il sistema produttivo, fiaccato da anni di ingessamento delle risorse, manifesta segnali di difficoltà; la variazione delle imprese attive nel 2013 si rivela pari al -0,7%. Dal punto di vista settoriale, emerge la prosecuzione della fase di dematerializzazione produttiva che colpisce agricoltura (-2,6%), manifatturiero (-3,1%) e costruzioni (-2,4%). Al contrario, escluso il commercio in pareggio, tutti i settori terziari registrano crescita dello stock imprenditoriale: a tal proposito, si sottolinea la favorevole dinamica dei servizi di alloggio e ristorazione (+1,9%) che testimonia il riposizionamento del sistema produttivo verso segmenti di mercato che rivelano significative potenzialità di sviluppo.

**Tab. 3 - Variazione percentuale settoriale 2013/2012 delle aziende attive in provincia di Cosenza, in Calabria ed in Italia (Valori in %)**

	Cosenza	Calabria	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-2,6	-2,3	-4,1
Estrazioni	0,0	-1,7	-4,1
Attività manifatturiere	-3,1	-2,5	-2,1
Energia elettrica, gas, vapore	29,9	16,3	14,8
Acqua; reti fognarie, gestione rifiuti	2,7	3,2	2,0
Costruzioni	-2,4	-2,7	-2,8

**Tab. 3 - Variazione percentuale settoriale 2013/2012 delle aziende attive in provincia di Cosenza, in Calabria ed in Italia (Valori in %)**

	Cosenza	Calabria	Italia
Commercio	0,0	0,5	0,0
Trasporto e magazzinaggio	-0,2	-1,4	-2,4
Servizi di alloggio e di ristorazione	1,9	1,9	1,6
Informazione e comunicazione	2,1	2,0	0,7
Attività finanziarie e assicurative	2,0	3,1	2,4
Attività immobiliari	6,8	7,7	1,3
Attività professionali, scientifiche	1,9	1,0	-0,5
Noleggio, ag. viaggio, supporto a imprese	3,2	1,7	3,7
Amministrazione pubblica e difesa	-	0,0	1,8
Istruzione	1,5	0,9	1,2
Sanità e assistenza sociale	4,5	3,2	3,2
Attività artistiche, sportive, intrattenimento	2,2	3,5	1,8
Altre attività di servizi	0,6	0,5	-0,1
Attività di famiglie e convivenze	-	-	120,0
Organizzazioni extraterritoriali	-	-	0,0
Imprese non classificate	-72,0	-68,7	-44,9
<b>TOTALE</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,0</b>

*Fonte: elaborazione su dati Infocamere*

Il turismo, infatti, nonostante la flessione della condizione reddituale degli italiani, rivela ampie potenzialità di espansione, atteso che il relativo indice di concentrazione (arrivi turistici su totale residenti) è pari a meno della metà rispetto alla media italiana (Cosenza 82,7%; Italia 171,1%) e l'indice di internazionalizzazione turistica (arrivi di stranieri su totale arrivi) è pari a quasi un quinto del livello nazionale (Cosenza 9,9%; Italia 47%). Tali dati indicano con chiarezza che Cosenza si caratterizza per un turismo a moderata capacità di spesa, spesso fatto di "seconde case", e poco noto all'estero. Si tratta di un settore che, in un'ottica di sistema provinciale, può essere valorizzato attraverso politiche di integrazione di filiera; a tal proposito, la filiera del mare, nella quale sono presenti imprese operanti nell'ambito della filiera ittica, delle estrazioni marine, della cantieristica, della movimentazione di merci e passeggeri via mare, dei servizi di alloggio e ristorazione, delle attività di ricerca, regolamentazione e tutela ambientale e nelle attività sportive e ricreative, incide per il 3,7% sul totale della ricchezza prodotta in provincia, più che nella media italiana (3,3%). Inoltre, sempre nel quadro di una valorizzazione integrata delle attività produttive del territorio, il turismo può essere corroborato attraverso una più ampia sinergia con l'industria culturale e della cultura che dimostra significativi potenziali di sviluppo, in quanto incide per il 4,3%, a fronte di una media nazionale pari al 5,4%.

Sempre nell'ambito della domanda aggregata, in un contesto poco presente sui mercati internazionali, la dinamica delle esportazioni provinciali (Cosenza -11,7%; Italia -0,1%) risulta penalizzata dalla diminuzione della domanda espressa dai principali paesi comunitari

(si pensi, che il 30% dell'export provinciale è diretto verso Germania e Francia, in flessione rispettivamente del 13,8% e del 29,2%).

In un quadro provinciale in cui i percorsi di internazionalizzazione “a largo raggio” stentano a decollare ed in cui il credito alle imprese risulta mediamente tarato sulla piccola dimensione, che non consente l'avvio di processi significativi di competitività nazionale e internazionale, occorrerebbe dare fiducia alle imprese, in particolare a quelle che già operano sui mercati internazionali o a quelle che vogliono cogliere sfide di investimento competitivo. Tuttavia, per molti imprenditori le banche risultano “distanti” dalle esigenze dell'impresa, soprattutto nei processi di internazionalizzazione. Spesso si verificano, infatti, diffusi casi di “malcontento” soprattutto in processi molto rischiosi come quelli in questione, dove l'approccio bancario, basato sulle garanzie reali e la sicurezza del rientro dal prestito, non sempre risulta idoneo a supportare progetti imprenditoriali con break-even point spostato in là negli anni.

Occorre, inoltre, affermare che le attuali formule di competitività, soprattutto in un contesto recessivo caratterizzato significativamente da imprese familiari (Cosenza 84,9%; Italia 81,9%), passano attraverso l'aggregazione di imprese, quali reti di impresa e filiere produttive, al fine di alimentare le economie di scopo. Le diverse formule aggregative possono conferire alle imprese che le adottano una maggiore propensione all'internazionalizzazione, all'innovazione (a maggio 2014 sono presenti in provincia 13 delle 25 start up innovative della regione), nonché un più efficace accesso al credito.

Di conseguenza, serve far evolvere le specializzazioni settoriali esistenti, conferendo loro maggiore valore aggiunto puntando su un approccio “green”, che investa, oltre che sul ciclo produttivo, anche sulle connotazioni eco-sostenibili e di tutela della salute del consumatore. A tal proposito, la provincia di Cosenza si posiziona favorevolmente, considerando che la quota di imprese (extragricole con oltre 3 addetti) che ha investito in tecnologie green nell'ultimo quinquennio è pari al 24,5%, superiore alla media nazionale (22%). In valore assoluto, tale quota si traduce in oltre 3.200 imprese, un numero superiore a quello di ogni altra provincia della regione.

## 1.2. IL CONTESTO INTERNO

### 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	%
<b>Meno di 30 anni</b>	0	0	0	0	0	0
<b>31-40</b>	0	0	0	0	0	0
<b>41-50</b>	2	100	0	0	2	100
<b>Oltre 50 anni</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Totale personale</b>	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	%
<b>Meno di 30 anni</b>	0	0	0	0	0	0
<b>31-40</b>	3	60	2	40	5	100
<b>41-50</b>	3	60	2	40	5	100
<b>Oltre 50 anni</b>	3	42,86	4	57,14	7	0

<b>Totale personale</b>	9	52,94	7	47,06	16	100
<b>% sul personale complessivo</b>		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	%
<b>Meno di 30 anni</b>	0	0	0	0	0	0
<b>31-40</b>	4	57,14	3	42,86	7	100
<b>41-50</b>	4	40	6	60	10	100
<b>Oltre 50 anni</b>	14	50	14	50	28	100
<b>Totale personale</b>	22	48,89	23	51,11	45	100
<b>% sul personale complessivo</b>		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 ECONOMICHE, 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.

Fra l'altro la riforma Renzi, benché a livello di sistema produca un risparmio di circa 400 mln di euro, a livello di singola impresa fa registrare dei risparmi scarsamente significativi (circa 50 euro per impresa). A ciò si aggiungano gli importanti effetti negativi quali:

- La riduzione dei contributi per l'accesso al credito e per i servizi a supporto della promozione delle imprese stimabili in 2,5 mld di euro grazie al moltiplicatore di sistema
- Il rischio di vanificare il patrimonio informativo e di tutela e trasparenza del mercato realizzato attraverso il registro delle imprese
- L'aumento degli oneri a carico del bilancio dello Stato dei 12.000 dipendenti attualmente gravanti sui singoli bilanci camerali stimabile in 89 milioni di euro

### 1.3 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".

Il mondo camerale è un pezzo di pubblica amministrazione particolare rispetto alla media italiana soprattutto grazie al suo agire sistemico ed alla maggiore forza contrattuale che le singole camere di commercio di conseguenza assumono. Da tale approccio derivano anche alcune priorità strategiche di sistema rispetto ai quali tutto il mondo camerale riesce a rendere conto.

Pertanto l'articolazione del modello di programmazione della camera va inquadrato nel più ampio modello di priorità del sistema rispetto ai quali andare a rendere conto alle imprese ed agli altri attori istituzionali al termine di ogni periodo di riferimento.

A livello istituzionale ritroviamo le strategie definite dal sistema, dettate in funzione dell'appartenenza al sistema camerale. Tale livello prevede che le camere abbiano tutte un comune, limitato insieme di obiettivi strategici e relativi indicatori da rendicontare e su cui confrontarsi come Sistema ai propri stakeholder.

A livello strategico rientrano le strategie della singola camera e variano ovviamente al variare dei territori e delle diverse sensibilità della governance locale.

A livello operativo si traducono in budget e indicatori gli indirizzi strategici.

Il modello può essere facilmente rappresentato nell'immagine che segue



### Livello istituzionale

- Obiettivi di Sistema

### Livello strategico

- Obiettivi Strategici Istituzionali (organizzativi)
- Obiettivi Strategici della Camera di CS (organizzativi e individuali)

### Livello operativo

- Programmazione delle attività
- Obiettivi Operativi Organizzativi e Individuali (ruoli responsabilità e competenze dei singoli)



## 2. IL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

Un esame preliminare con gli stakeholder, condotta dai nuovi organi, ha portato ad una rivisitazione della Vision che può essere così sintetizzata: una Camera aperta all'ascolto del territorio per proporsi quale soggetto animatore di politiche, progetti, iniziative dirette allo sviluppo integrato del sistema economico locale, attraendo e convogliando risorse per accrescere la competitività delle imprese e migliorare l'attrattività del territorio, attraverso un sistema di regole chiare, certe ed efficaci a garanzia del corretto funzionamento del mercato.

La strategia interpreta la visione ed indica i fini fondamentali e le modalità per realizzarli. Essa definisce le competenze da sviluppare e gli ambiti prioritari di intervento (Aree strategiche) cui sono collegati gli obiettivi strategici.

A livello di sistema le priorità strategiche di medio periodo possono essere ricondotte ai seguenti tre:

1. Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali
2. Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese
3. Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.

Partendo dall'analisi del contesto economico di riferimento e degli obiettivi di sistema possiamo individuare quattro colonne portanti di obiettivi sulle quali costruire il programma di mandato. Al fine di evitare confusione e semplificare l'esposizione è utile agganciare gli obiettivi alle missioni individuate dal ministero e partire da questi per declinare gli obiettivi della camera di Cosenza.

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

**Competitività e sviluppo delle imprese**

Missione 011 –  
Priorità 1

**Commercio internazionale e internazionalizzazione 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

## 2.1 IL METODO: LA BALANCED SCORECARD

La metodologia utilizzata per la programmazione parte dalla *balanced scorecard*, sistema di gestione e misurazione delle performance multidimensionale basato essenzialmente su quattro prospettive strategiche, con la quale è stata costruita la mappa strategica della Camera ed attraverso la quale è possibile declinare le priorità e gli obiettivi specificando come creare valore per i portatori di interessi. Tale mappa è uno strumento fondamentale da cui partire per la nuova programmazione pluriennale e annuale, poiché consente, in modo più agevole, di far derivare dalla missione della Camera gli obiettivi strategici in ottica di responsabilità sociale. Gli obiettivi sono a loro volta ulteriormente 'esplosi' per inquadrarli nelle diverse prospettive contemplate nel modello di *balanced scorecard*.

Gli obiettivi e le azioni, successivamente dettagliate nel Piano performance, vengono individuati grazie al diretto coinvolgimento degli stakeholders, impegnati non soltanto nell'attività del Consiglio e della Giunta di cui fanno parte, ma anche in una serie di tavoli di lavoro e di incontri finalizzati all'elaborazione ed alla condivisione delle proposte.

La BSC attraverso il cascading declina la strategia dell'Ente su tutta la struttura camerale in maniera tale da responsabilizzare tutta l'organizzazione su obiettivi strategici.

Le prospettive della pianificazione strategica sono:

- CLIENTI: come dobbiamo guardare alle diverse esigenze dei portatori di interesse;
- PROCESSI INTERNI E QUALITA': in quali processi dobbiamo eccellere;
- APPRENDIMENTO E CRESCITA: come dobbiamo apprendere e innovare per raggiungere gli obiettivi;
- ECONOMICO FINANZIARIA: come dobbiamo utilizzare le risorse per realizzare gli obiettivi.

## 2.2 LA MAPPA STRATEGICA

La nuova programmazione pluriennale pertanto è tesa a costruire una camera più vicina alle esigenze del territorio e delle imprese capace di fare sintesi degli interessi economici del sistema locale che ponendosi come punto di raccordo tra mercato e pubblica amministrazione, attrae risorse e migliora contesto di riferimento delle imprese, attraverso un sistema di regole chiare, certe ed efficaci a garanzia del corretto funzionamento del mercato. Nella visione d'insieme la mappa strategica della camera è declinata nelle diverse prospettive come riportato nel seguente grafico.



<b>Vision</b>		<b>Open Camera: innovativa, fruibile, efficiente, al servizio delle imprese</b>		
<b>Missioni</b>		<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>
<b>Strategia</b>		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
<b>Prospettiva</b>	<b>Prospettiva tessuto economico locale e territorio</b>	<b>1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese</b>	<b>2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività</b>	<b>3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale</b>
			<b>2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato</b>	
	<b>Prospettiva processi interni e qualità</b>	<b>1.2 Innovare i servizi alle imprese</b>	<b>2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti</b>	<b>3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione</b>
	<b>Prospettiva crescita ed apprendimento</b>			<b>3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi</b>
	<b>Prospettiva economico finanziaria</b>	<b>1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi</b>	<b>2.4 Contenere e costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse</b>	<b>3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica</b>

### 3. LE PRIORITÀ E GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI COSENZA 2020

#### 3.1 MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLE IMPRESE SUI MERCATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI

Nella prospettiva BSC migliorare il posizionamento delle imprese nei mercati significa promuovere ogni azione diretta all'accrescimento competitivo delle imprese in tutte le aree di business che presentano opportunità di creazione ed acquisizione di un vantaggio competitivo, con particolare attenzione ai settori di naturale e tradizionale vocazione territoriale, quali il turismo, l'agricoltura e la pesca, dai quali ci si aspetta una ricaduta positiva anche sugli altri settori.

Negli ultimi anni, l'elevato tasso di mortalità delle imprese e il fenomeno del credit crunch hanno inciso negativamente sulle start-up. Fornire servizi di supporto nelle prime fasi di vita delle imprese quali: comunicazione, tutoraggio, formazione ecc. affiancata a strumenti di microcredito può essere un valido aiuto per le nuove imprese. Occorre poi accompagnare le imprese nel rilancio competitivo e nell'espansione all'estero.

La priorità strategica 1 comprende la Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese" e la Missione e 016 -" Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo "del Dm 27/03/2013, nell'ambito delle quali sono individuate i programmi e le azioni attraverso cui si intende realizzarli.

Gli obiettivi strategici sono:

##### OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 – "SVILUPPARE LE CAPACITÀ COMPETITIVE DELLE IMPRESE"

Il sistema economico italiano è composto principalmente da micro e piccole imprese e tale caratteristica determina spesso difficoltà rispetto all'innovazione tecnologica, alla globalizzazione, ai cambiamenti dei mercati.

La scarsa capitalizzazione e le barriere di accesso al credito comportano una struttura finanziaria debole che ne limita le capacità di investimento e di espansione, mentre la ridotta apertura a manager esterni, soprattutto nelle numerosissime imprese familiari, implica la limitata presenza di competenze organizzative e gestionali, necessarie per competere con successo sul mercato globale.

In tale contesto lo sviluppo delle capacità competitive delle imprese deve incentrarsi principalmente sul superamento degli ostacoli legati alle dimensioni aziendali.

Le azioni previste rappresentano un mix di strumenti destinati nel loro complesso a perseguire l'obiettivo strategico di **Sviluppare le capacità competitive delle imprese**, e che consistono sia nella predisposizione di bandi per la concessione di contributi diretti sia in progetti ed iniziative di formazione, comunicazione, divulgazione, realizzate direttamente dall'Ente o in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, sia nella erogazione diretta da parte della Camera di servizi specifici nei seguenti ambiti:

- LO SVILUPPO DELLE RETI

Le reti, che collegano i diversi specialisti delle filiere a valle e a monte del processo produttivo, rappresentano un elemento fondamentale del vantaggio competitivo, in quanto permettono alle micro, piccole e medie imprese di superare gli ostacoli derivanti dai limiti dimensionali e di conseguire, da un lato, economie di specializzazione e di scala e, dall'altro di aumentare e diversificare i mercati di sbocco.

Le reti rappresentano quindi uno strumento importante per poter costruire prospettive di sviluppo anche su scala globale. La Camera intende potenziare l'azione di sostegno diretto alle reti, attraverso:

- incentivazione diretta mediante bandi per sostenere la nascita di nuove reti, concentrandosi sulle reti orientate all'internazionalizzazione e all'innovazione
- creare servizi di supporto e informazione alle imprese;
- promuovere la formazione professionale per la creazione di figure manageriali specializzate nello sviluppo delle reti

- L' INNOVAZIONE E DIFFUSIONE DELLE NUOVE TECNOLOGIE

Le politiche a sostegno dell'innovazione hanno l'obiettivo di promuovere stimolare la capacità delle micro imprese e le pmi ad avere maggiore consapevolezza dei vantaggi competitivi che si possono conseguire nell'ambito dell'innovazione, sia essa organizzativa che tecnologica, con le seguenti azioni:

- divulgazione/comunicazione delle tecnologie innovative e dell'offerta di innovazione presente sul mercato internazionale, attraverso pubblicazioni, comunicazione web, aree dedicate;
- realizzazione di incontri, seminari ed eventi nonché realizzazione di progetti di formazione, stages e tirocini formativi, borse di studio sui temi dell'innovazione e della ricerca scientifica con le Università, incubatori e centri di ricerca nazionali e internazionali;
- incentivi all'innovazione, anche mediante bandi per la concessione di contributi per agevolare gli investimenti in nuove tecnologie o in nuove soluzioni organizzative e gestionali

- promuovere gli investimenti in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ict) che rappresentano il principale strumento di rilancio della competitività delle imprese anche attraverso forme di incentivazione diretta mediante bandi per la erogazione di contributi;

- LO SVILUPPO DI NUOVE IMPRESE E AUTOIMPREDITORIALITÀ

La nascita di nuove imprese e lo sviluppo della imprenditorialità è una delle leve principali che la Camera intende utilizzare per lo sviluppo del sistema economico locale.

Le azioni saranno mirate ad individuare e sostenere la nascita di nuove imprese nelle aree in cui maggiore è il vantaggio competitivo conseguibile, quindi nei settori maggiormente innovativi, l'ambiente e green economy, sviluppo sostenibile (blu economy), impresa sociale e welfare.

Le azioni sono:

- promuovere e diffondere la cultura di impresa e l'imprenditorialità, attraverso attività di orientamento, informazione, sensibilizzazione e formazione in collaborazione con le istituzioni scolastiche, universitarie i centri di ricerca e gli altri soggetti che operano nel settore della formazione
- fornire servizi di assistenza e supporto per l'avvio di attività competitive in grado di reggere sul mercato mediante il potenziamento dello sportello nuove impresa dell'Ente, sia mediante la creazione di un'apposita sezione nel sito webcamerale;
- sostenere la creazione di impresa con incentivi diretti da erogare mediante bandi in cui saranno privilegiate le start-up innovative, imprese sociali, imprese femminili.
- Informazione/divulgazione delle informazioni economiche a supporto del fare impresa e potenziamento delle banche dati;

- SOSTEGNO ALLA LIQUIDITÀ

La difficoltà di accesso al credito è tra i problemi più rilevanti per le imprese e, in particolare, per le micro imprese e le PMI. La difficoltà di accesso al credito, legata alle ridotte dimensioni e bassa capitalizzazione delle PMI è aggravata da un non adeguato sviluppo del mercato finanziario e dalla conseguente scarsa diversificazione delle fonti di finanziamento delle imprese, che implica una forte dipendenza dal credito bancario.

La Camera intende promuovere azioni di sostegno alla liquidità attraverso:

- bandi a sostegno della liquidità e/o tesi mitigare il costo dei finanziamenti bancari (abbattimento in conto interessi)
- potenziare il sistema dei confidi
- partecipare a fondi di garanzia in favore del microcredito con gli istituti e fondazioni bancarie

- ridurre le asimmetrie informative tra mondo creditizio e imprenditoriale al fine porre in essere ogni azione mirata a facilitare il ricorso al credito bancario
- la ricerca di collaborazioni e le modalità tese a migliorare il rapporto e il dialogo tra sistema creditizio e impresa.

Le imprese target saranno principalmente quelle categorie di imprese, quali start-up, imprese femminili e giovanili, imprese innovative e imprese sociali, che notoriamente, rispetto a tutte le altre, operano in condizioni di maggiore svantaggio perché incontrano ulteriori difficoltà a reperire dal sistema bancario le risorse necessarie per finanziare i loro programmi e progetti;

- **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;

- **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

La Camera intende migliorare la capacità di proiezione internazionale delle imprese, al fine di contrastare la contrazione del mercato interno conquistando nuovi spazi di mercato, attraverso:

- incentivi diretti alle imprese mediante bandi
- potenziamento dello Sportello internazionalizzazione attraverso la creazione di nuovi servizi, anche di tipo consulenziale
- individuazione dei paesi target dell'azione camerale e avvio di collaborazioni per la realizzazione di progetti di medio termine, missioni di incoming ed outgoing, partecipazione a missioni del sistema camerale
- facilitare l'aggregazione di imprese che abbiano quale obiettivo comune l'internazionalizzazione
- la realizzazione di azioni a gestione diretta della Camera di Commercio.

**OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 – “INNOVARE I SERVIZI CAMERALI”**

è l'orientamento a migliorare l'offerta di servizi camerali in una logica di cambiamento ed adattamento ai bisogni delle imprese e del mercato.

Inglobare esplicitamente l'innovazione nelle strategie dell'ente, significa modellare con continuità l'organizzazione interna, i processi ed i propri comportamenti per adattarsi alle mutazioni dell'ambiente ed ai fabbisogni espressi dal sistema economico di riferimento, rilevati attraverso analisi di mercato ad hoc o di settore, al fine di creare servizi innovativi

adeguati allo sviluppo ed innalzamento dei livelli di competitività delle imprese e del territorio.

L'obiettivo è perseguito attraverso:

- l'individuazione i nuovi servizi, ampliamento e sviluppo di quelli esistenti
- innalzamento della qualità dei servizi e della soddisfazione dei clienti
- la realizzazione di progetti pilota e sperimentazioni di processi innovativi con il sistema camerale o altri enti e istituzioni presenti sul territorio
- il benchmarking con il sistema camerale
- la riorganizzazione dell'offerta di servizi, attraverso la standardizzazione delle fasi più proceduralizzate, e creazione di servizi a maggior valore aggiunto, di tipo consulenziale.

**OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 – “COINVOLGERE ALTRI ATTORI ISTITUZIONALI NEL FINANZIAMENTO DI PROGETTI TERRITORIALI CONDIVISI”**

consiste nel promuovere 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 che a vario titolo hanno competenze dirette o interessi nella definizione delle politiche di sviluppo locale, 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.



### 3.2 PROMUOVERE IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL SISTEMA TERRITORIALE E MIGLIORARE LE RELAZIONI TRA CONSUMATORI E IMPRESE

Accrescere la competitività del territorio significa creare le condizioni di contesto per la nascita ed il rafforzamento delle imprese, per generare fiducia e facilitare lo sviluppo delle attività economiche e degli investimenti attraverso gli strumenti che possano migliorare complessivamente l'attrattività del sistema territoriale.

L'area strategica 2 è riconducibile alla Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese" e alla Missione 012 "Regolazione dei mercati" del Dm 27/03/2013, in cui sono compresi programmi di regolazione di mercato, vigilanza dei mercati e servizi anagrafico certificativi.

Il territorio ed il suo contesto socio-culturale determinano le vocazioni produttive dei sistemi economici locali, così come dal territorio nascono le istanze dei singoli attori economici, che nello stesso operano e si riconoscono. Occorre quindi raccogliere queste istanze e veicolare verso forme di sviluppo che in modo armonico ricomprendano gli elementi economici, culturali, ambientali e sociali propri di ciascuna realtà economico produttiva.

In tale ambito occorre investire nella promozione delle eccellenze, nell'attrattività del territorio promuovendo la legalità, la concorrenza e la trasparenza dei mercati.

Per accrescere la fiducia dei consumatori occorre identificare i prodotti di qualità ed aiutare le filiere a differenziarli dai simili garantendo la provenienza anche con sistemi innovativi di tracciabilità e controllo sostenendo le imprese verso un nuovo approccio alla responsabilità sociale ed alla green economy, attraverso i seguenti obiettivi strategici.

#### OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 – "ACCREScere LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO MIGLIORANDONE L'ATTRATTIVITÀ"

consiste nel creare le condizioni per lo sviluppo del territorio e degli investimenti, con azioni dirette alla promozione di un'immagine positiva realizzata attraverso la diffusione della cultura della legalità, del rispetto del territorio, la realizzazione o partecipazione a progetti ed iniziative sul tema realizzate da soggetti terzi, il sostegno alle iniziative culturali organizzate dalle istituzioni culturali più rilevanti presenti nel territorio della provincia. In tale direzione saranno ricercate partnership con i soggetti pubblici e privati che operano sul territorio.

Ciò sarà perseguito principalmente attraverso:

- il miglioramento della sicurezza delle imprese potenzialmente più esposte alla criminalità
- il sostegno alle iniziative culturali organizzate dalle istituzioni culturali più rilevanti presenti nel territorio della provincia. L'identità culturale ed il patrimonio artistico della provincia rappresentano una leva fondamentale sul piano dell'attrattività. L'obiettivo della Camera di commercio nel prossimo quinquennio sarà ritagliarsi un nuovo ruolo rafforzando le partnership con gli altri attori del territorio per la realizzazione di iniziative finalizzate ad animare le città ed i borghi della provincia con maggiore dotazione artistica e per supportare i teatri e le fondazioni culturali della provincia anche attraverso contribuzioni dirette
- un forte impegno sul versante dell'animazione e dell'attrattività turistica e commerciale, in un'ottica di valorizzazione e sfruttamento sostenibile delle risorse naturali, patrimonio distintivo dell'immagine territoriale;
- il sostegno ai settori quali l'agricoltura e la pesca, che tradizionalmente hanno un forte impatto, anche connotativo, sul territorio e possono quindi rappresentare delle vere e proprie leve di successo per il suo sviluppo competitivo;
- la promozione, attraverso studi e convegni, partnership e collaborazioni con gli enti preposti, del tema dello sviluppo delle infrastrutture e della viabilità e dei trasporti quale elemento fondamentale per il rilancio dell'economia.

**OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 - GARANTIRE IL CORRETTO FUNZIONAMENTO DEL MERCATO (LEGALITÀ, OSSERVATORI, INFORMAZIONE ECONOMICA, GIUSTIZIA ALTERNATIVA E METROLOGIA LEGALE)**

La Camera di Commercio favorisce lo sviluppo del mercato garantendo nel complesso a tutti i soggetti presenti, imprese e consumatori, occasioni di sviluppo, in un contesto di regole certe e chiare realizzato mediante i servizi anagrafico certificativi che garantiscono la disponibilità e accessibilità delle informazioni economiche, i servizi di metrologia legale, di vigilanza e tutela del mercato, degli strumenti alternativi alla giustizia ordinaria quali la mediazione e la conciliazione, e l'arbitrato attraverso

- promozione e potenziamento dell'utilizzo dello strumento degli strumenti di giustizia alternativa e della mediazione in particolare, attraverso comunicazione istituzionale, convenzione con gli ordini professionali, 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

- promozione della cultura della sicurezza, anche attraverso la messa a disposizione delle buone prassi, con l'obiettivo non solo di responsabilizzare e rendere più consapevoli le imprese, ma anche di facilitarle nell'adempimento della normativa vigente del mercato
- maggiore diffusione delle informazioni sui controlli effettuati quale elemento di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni tra imprese e consumatori
- potenziamento delle attività inerenti la metrologia legale e la sorveglianza sugli strumenti di misura, la lotta alla contraffazione dei prodotti, i concorsi a premio
- la trasparenza delle informazioni quale elemento di chiarezza e correttezza delle relazioni tra imprese e consumatori
- la valorizzazione del 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. Le attività di raccolta dati, ricerca e informazione si pongono in modo trasversale rispetto a tutti i servizi camerali, a supporto di essi. In tale ambito della informazione economica la Camera intende sostenere dei Comitati permanenti che si occupino, ad esempio, delle seguenti tematiche:
  - lavoro ed occupazione;
  - tutela dei consumatori;
  - consulta dei professionisti.

I Comitati, che saranno composti da imprenditori e da rappresentanti delle associazioni di categoria, oltre che da rappresentanti delle organizzazioni sindacali e del movimento consumeristico, avranno il compito di collaborare con la Camera sia nella definizione che nella successiva realizzazione di programmi relativi alle specifiche tematiche di riferimento

#### **OBIETTIVO STRATEGICO 2.3 - "MODERNIZZARE I RAPPORTI TRA CAMERA E CLIENTI"**

Obiettivo strategico è creare un ambiente favorevole alla crescita delle imprese e del sistema economico attraverso una organizzazione dei servizi anagrafico certificativi, di mediazione civile e di vigilanza dei mercati efficiente e moderna, da realizzazione mediante la standardizzazione delle procedure e prassi amministrative, la digitalizzazione e telematizzazione dei rapporti tra Camera e clienti attraverso la diffusione dell'e-government.

Il contesto normativo di riferimento è in continua evoluzione nella direzione di razionalizzare e semplificare l'operato della pubblica amministrazione, attraverso le telematizzazione delle comunicazioni, la digitalizzazione delle procedure amministrative, la razionalizzazione dei controlli pubblici alle imprese, l'informatizzazione e l'apertura delle banche dati

Le funzioni anagrafiche camerali, innanzitutto quelle collegate alla tenuta del Registro Imprese, dovranno evolvere nei prossimi anni verso soluzioni più snelle e tecnologicamente avanzate per offrire un servizio migliore e più utile agli utenti e per fare emergere, soprattutto nell'attuale dibattito politico circa l'utilità delle camere di commercio, le loro potenzialità, ancora inesprese, nella creazione di valore per il sistema economico.

L'obiettivo sarà perseguito attraverso la Semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei servizi.

➤ La **semplificazione amministrativa** sarà realizzata attraverso la standardizzazione delle procedure e prassi e delle funzioni amministrative per il mercato ed entrambi i processi devono essere supportati dalla tecnologia. Sul fronte interno la Camera continuerà ad agire per migliorare i propri processi in un'ottica di semplificazione per l'utenza, effettuando l'analisi dei processi al fine di accorciare la filiera di alcuni procedimenti, migliorando l'interazione tra i propri uffici e con le altre PA per acquisire informazioni senza aggravio per l'utenza.

➤ **Digitalizzazione**

La Camera perseguirà l'ammodernamento dei rapporti tra pubblica amministrazione, cittadini e imprese mediante il progressivo ampliamento della offerta di servizi online, promuovendone l'utilizzo presso gli utenti.

Il processo di telematizzazione proseguirà secondo la duplice prospettiva esterna e interna, per ottenere una facilitazione nell'accesso dei servizi da parte dell'utenza e, allo stesso tempo, un efficientamento dei processi. Le politiche di digitalizzazione saranno dirette non solo a quei servizi per i quali la telematizzazione è prevista dalla normativa, ma anche alle attività per cui non sussiste alcun obbligo di legge.

**OBIETTIVO STRATEGICO 2.4 – “CONTENERE I COSTI E RAZIONALIZZARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE”**

Obiettivo strategico della Camera di Commercio è attuare una politica di progressiva riduzione dei costi e di miglioramento dell'efficienza dei processi sia con riguardo alle procedure interne, sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori.

Tale obiettivo richiede di semplificazione dell'attività amministrativa per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, anche tramite la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative, al fine di rendere più chiaro, facile, comprensibile e snello il funzionamento dell'Amministrazione.

A tal fine la Camera:

➤ Effettuerà la revisione dei processi interni per migliorarne l'economicità;

- procederà all'analisi dei costi funzionamento necessari alla realizzazione dei servizi e predisporrà piani di riduzione coerenti e compatibili con la riduzione dei proventi da diritto annuo, che a regime saranno pari al 50% rispetto a quelli del 2014;
- promuoverà la partecipazione a funzioni e/o servizi associati.
- procederà alla verifica delle modalità di fruizione delle sedi camerali ed adotterà piani di razionalizzazione e contenimento dei costi degli immobili;
- ridimensionerà il sistema delle partecipazioni in altri enti e società

### 3.3 PROMUOVERE POLITICHE INTEGRATE DI SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO TERRITORIALE

L'area strategica 3 è riconducibile alla Missione 032 "Servizi istituzionali e generali delle PA" del Dm 27/03/2013, in cui sono compresi programmi per i Servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le Pubbliche amministrazioni.

#### OBBIETTIVO STRATEGICO 3.1 - "AMPLIARE IL RUOLO DELLA CAMERA COME ANIMATORE DELLE POLITICHE INTEGRATE DI SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO TERRITORIALE"

L'attuale dibattito politico amministrativo relativo alla riforma della pubblica amministrazione non ha ancora raggiunto una sintesi compiuta in un progetto di riforma delle Camere di commercio, tuttavia offre degli interessanti spunti di riflessione circa il ruolo e le funzioni poste fortemente in discussione dal Governo, che il sistema camerale deve cogliere per intraprendere e indirizzare un processo di cambiamento ed autoriforma, nella speranza di affermare la propria identità.

Si registra una distanza fra percezione del ruolo svolto dalle camere da parte delle istituzioni e dell'opinione pubblica e la rilevanza delle funzioni svolte, del livello di efficacia e di efficienza conseguito nell'erogazione dei servizi.

L'obiettivo strategico tende a colmare tale distanza migliorando la percezione da parte degli stakeholders attraverso:

#### ➤ **Comunicazione istituzionale**

La comunicazione istituzionale giocherà un ruolo fondamentale nel riaffermare il sistema camerale come punto di riferimento delle imprese e presidio pubblico del mercato per ritrovare il consenso dei cittadini e dare piena legittimazione al ruolo delle Camere di commercio.

La Camera intende affidare ad un Piano di comunicazione complesso e articolato il compito di fare emergere i tratti distintivi dell'ente e cioè:

- il radicamento sul territorio;
- l'apertura al cambiamento ed ai mutamenti ambientali;

- l'innovatività dei servizi;
- la trasparenza e la integrità dei processi;
- la competenza professionale;

e 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, e catalizzatore di risorse da parte di soggetti terzi.

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.

L'interazione continua e multicanale consentirà, da un lato, di recepire le istanze degli utenti e migliorare costantemente l'offerta di servizi, dall'altro, di costruire un rapporto di fiducia e familiarità, contribuendo a creare un'immagine del sistema camerale meno burocratica e più vicina ai cittadini, alle imprese e alle loro esigenze.

#### OBBIETTIVO STRATEGICO 3.2 – “ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA, AFFIDABILITÀ, TRASPARENZA DEI PROCESSI E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE”

Obiettivo strategico della Camera di Commercio è veicolare un'immagine di ente affidabile trasparente ed efficiente. L'orientamento alla efficienza sarà perseguito razionalizzando i propri processi sia con riguardo alle procedure interne, sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori, assicurando sempre la massima trasparenza della propria attività. La Camera intende lavorare sul miglioramento degli standard dei servizi resi attraverso l'adozione delle misure di prevenzione della corruzione ed un adeguato livello di trasparenza attraverso l'aggiornamento del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza ed integrità, garantendo un costante presidio sullo stato di attuazione degli stessi e l'adozione delle misure correttive, qualora necessarie. La realizzazione di tutte le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza e integrità nell'amministrazione sarà presidiata dai Responsabili della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione dell'Ente.

Nello svolgimento di tale compito la Camera non intende limitarsi all'adempimento formale delle previsioni normative ma ricercare tutte le occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo non solo l'accesso alle informazioni e la massima trasparenza sul proprio operato, ma anche le occasioni di confronto e il feedback degli utenti (ad esempio attraverso le analisi qualitative e quantitative di customer satisfaction) in un'ottica di miglioramento delle performance e dei servizi.

A tal fine la Camera intende:

- revisione dei processi interni per renderli più efficienti ed efficaci;
- potenziare l'attività di benchmarking quale strumento per adottare best practice;
- rendere effettiva la trasparenza dei processi adottando tutte le misure a garanzia e della trasparenza e della prevenzione della corruzione se necessario anche misure ulteriori rispetto a quelle programmate nei rispettivi Piani della trasparenza e integrità e della prevenzione della corruzione
- migliorare i sistemi di rendicontazione sociale e accountability anche attraverso la giornata della trasparenza
- migliorare la performance della comunicazione istituzionale misurata dal grado di fiducia rilevato presso gli stakeholders sulla capacità della Camera di essere percepita come amministrazione affidabile nel contesto delle istituzioni preposte alla cura dello sviluppo economico locale rilevata mediante le indagini di customer satisfaction
- implementare un interscambio continuo con le Associazioni di categoria e consumatori, imprese e, mondo associativo e più in generale con gli stakeholders dell'Ente.

**OBIETTIVO STRATEGICO 3.3 "SVILUPPO DI CAPACITÀ E COMPETENZE PROFESSIONALI ORIENTATE AL CAMBIAMENTO E ALLA PRESTAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI"**

consiste nello sviluppare la propensione a individuare nuovi processi di apprendimento e crescita, sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali, finalizzati alla organizzazione di nuovi servizi efficaci e di qualità.

L'obiettivo è perseguito attraverso l'individuazione di percorsi di qualificazione professionale, sviluppo della cultura e identità dell'ente, sviluppo delle competenze individuali e condivisione delle competenze acquisite all'interno dell'Ente, sperimentazione di formule innovative di gestione del personale, dirette a garantire il successo degli interventi di ridefinizione della struttura organizzativa interna.

Il processo di cambiamento che si andrà delineando renderà necessario adattare le diverse competenze professionalità rispetto al ruolo della Camera di commercio, sempre più incentrato sulle specifiche esigenze delle imprese e del territorio. Pertanto si renderà necessario valorizzare il capitale umano attraverso percorsi formativi mirati e coerenti con gli obiettivi strategici.

La formazione si focalizzerà inoltre sul tema del lavoro di gruppo come strumento efficace per supportare il cambiamento e l'innovazione organizzativa. Inoltre sarà sempre più rilevante sviluppare una politica di knowledge management in grado di impiegare efficacemente il patrimonio di competenze presenti dell'organizzazione, accrescendo in tal

modo il senso di appartenenza e responsabilizzando i dipendenti rispetto alle logiche dell'apprendimento

**OBIETTIVO STRATEGICO 3.4- "RICERCARE FONTI DI FINANZIAMENTO DA SOGGETTI TERZI PER DESTINARLE ALLE POLITICHE DI SVILUPPO E CRESCITA SOCIO-ECONOMICA"**

Come detto 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 è diretta conseguenza di due cambiamenti che interessano la policy della camera di commercio e cioè, il nuovo ruolo che intende assumere mira alla realizzazione di programmi di intervento di ampio respiro rispetto ai quali la dotazione finanziaria della Camera sarebbe inadeguata; dall'altro la riduzione del diritto annuo nella misura del 50% a partire dal 2017, impone un mutamento nella programmazione economico finanziaria che richiede anche lo sviluppo delle competenze necessarie a ricercare fonti di finanziamento alternative alle tradizionali entrate camerali.

La Camera dunque dovrà prevedere servizi innovativi e sviluppare le competenze professionali adeguate al nuovo ruolo ed ai mutamenti normativi.

#### **4. LE RISORSE FINANZIARIE**

Tutto l'impianto progettuale e programmatico può reggere nella misura in cui al sistema camerale, ed alla camera di commercio di Cosenza in particolare, verrà riconosciuto dalla riforma in discussione un ruolo ed un'autonomia finanziaria. In assenza di tale presupposto tutta la programmazione fin qui elaborata rischia di essere un mero esercizio di stile. Al momento il taglio del diritto annuo del 50% in tre anni consente già di prevedere che enormi sacrifici ci aspettano e che le risposte da dare alle imprese saranno gravemente compromesse da tale impostazione. Saranno adottati tutti gli interventi funzionali alla riduzione dei costi interni di gestione attraverso una razionalizzazione complessiva di tutti i servizi anche esternalizzati. Saranno individuate soluzioni organizzative che, attraverso la valorizzazione del personale interno, consentano di ridurre il ricorso all'esterno e liberare risorse per le imprese.