



INDICE

1. Premessa	3
2. Il Contesto Istituzionale	5
3. Il Contesto Macroeconomico	7
4. Il contesto interno e le risorse	11
5. Linee di indirizzo ed obiettivi strategici	15
6. Gli obiettivi della Prospettiva dello Sviluppo economico locale e territoriale	17
6.1 Migliorare la competitività delle imprese provinciali	17
6.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro.	19
6.3 Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo	20
6.4 Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali	21
6.5 Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica, la trasparenza del mercato, la concorrenza leale tra le imprese	23
6.6 Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione	24
6.7 Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese	25
7. Gli obiettivi della Prospettiva dei Processi Interni	28
7.1 Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte dell'utenza	28
7.2 Rivedere e semplificare le procedure interne a beneficio delle imprese e dell'utenza	29
7.3 Soddisfazione dell'utenza e miglioramento della qualità dei servizi camerale	30
8. Gli obiettivi della Prospettiva della Crescita, Apprendimento ed Innovazione	31
8.1 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	31
8.2 Orientare l'organizzazione al risultato, alla cultura del contrasto alla corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa	32
9. Gli obiettivi della Prospettiva Economico-Finanziaria	33
9.1 Aumentare la riscossione del diritto annuale	33
9.2 Ottimizzare la gestione del patrimonio dell'ente	34
9.3 Ridurre le spese di acquisto di beni e servizi	34
9.4 Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali	34
9.5 Attivare servizi a pagamento c.d. "Pay for use"	35

1. Premessa

L'art. 15 della legge 580/1993 e l'art. 5 del D.P.R. 254/2005 prevedono che il Consiglio Camerale approvi, entro il mese di ottobre, la Relazione Previsionale e Programmatica dell'esercizio successivo.

Tale documento, che illustra i programmi che si intendono realizzare nell'esercizio successivo, si pone a valle della programmazione pluriennale di mandato, di cui costituisce una specificazione e una attualizzazione, e a monte della predisposizione degli altri documenti di programmazione annuale.

La programmazione delle attività camerali per il 2019 sarà condotta tenendo conto:

- della necessità di rivedere gli obiettivi prefissati dalla programmazione pluriennale di mandato nell'ottica delle nuove funzioni camerali definite dal più recente D.Lgs. 219/2016 di riforma del sistema camerale;
- del processo di rinnovo degli organi della Camera di Commercio di Cosenza;
- della ridotta disponibilità di risorse derivante dalla riduzione del diritto annuale, pure integrata dalle sopravvenute variazioni in aumento aventi destinazione di scopo vincolata.

Ciò considerato la Relazione Previsionale e Programmatica contiene alcune indicazioni per la predisposizione del Preventivo economico e del Budget direzionale 2019, quale ultimo anno della programmazione pluriennale di mandato 2015-2019 approvata con deliberazione consiliare n. 5 del 30 ottobre 2014. Il nuovo Consiglio che verrà eletto provvederà a fissare le linee strategiche per il quinquennio successivo 2020-2024.

Inoltre, si specifica che il programma di attività 2019 verrà definito sia nella presente Relazione che in quella del Preventivo economico, soprattutto per quello che concerne le iniziative di promozione economica.

Per quanto riguarda la programmazione delle attività promozionali da realizzare nel 2019 sarà necessario in primo luogo garantire gli impegni già formalmente assunti. Tra questi figurano i progetti "Punti Impresa Digitale" a sostegno dell'innovazione e "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" in materia di alternanza scuola-lavoro, da realizzare impiegando le somme provenienti dalla maggiorazione del 20% del diritto annuale oltre che i progetti "Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di EGovernment delle Camere di Commercio", "Alternanza scuola-lavoro, orientamento al lavoro e placement" e "Sostegno all'export dell'Italia" da realizzare utilizzando i contributi del Fondo Perequativo 2015-2016, il progetto "S.I.I.S.PR.IN.T- Sistema integrato di supporto alla progettazione degli interventi territoriali" finanziato dal contributo del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020; l'Accordo quadro stipulato con la Camera di Commercio di Bolzano per la valorizzazione del territorio provinciale e delle sue eccellenze enogastronomiche.

Al di là delle predette "quote vincolate" dovute al mantenimento degli impegni già formalmente assunti, la programmazione degli interventi economici per il 2019 si focalizzerà sugli obiettivi con il più alto grado di priorità e, ove possibile, in linea di continuità con la programmazione degli ultimi anni.



Per quanto riguarda le risorse disponibili si ricorda che la maggiorazione del diritto annuale per il triennio 2017-2019 comporta per il medesimo arco temporale la “sterilizzazione” degli effetti dell’incrementale taglio del 10% del tributo previsto, a partire dal 2017, dall’art. 28 comma 1 del D.L. 90/2014 (-50% dal 2017 rispetto ai valori 2014). Le decurtazioni già operate nel 2015 e nel 2016 hanno tuttavia comportato una riduzione della capacità di destinare risorse agli interventi promozionali ed agli investimenti, nonostante la Camera abbia implementato delle positive iniziative di contenimento e riduzione dei costi di funzionamento della struttura. Nel 2020, inoltre, verrà meno anche la maggiorazione del diritto annuale. Sono quindi, necessarie analisi di più ampio respiro riguardanti la possibilità di contenere gli oneri di funzionamento e le altre spese per l’acquisto di beni e servizi o di aumentare l’entità dei proventi diversi da quelli tributari (diritto annuale e diritti di segreteria). In questo senso sarebbe opportuno condividere iniziative, programmi e progetti con gli altri attori del territorio al fine di ridurre i costi o per ottenere delle contribuzioni.

Al riguardo sarà centrale il tema delle relazioni e delle alleanze istituzionali, soprattutto di quelle finalizzate a definire iniziative e progetti comuni. Per questo motivo il programma delle attività 2019 dovrà essere costruito cercando di dare impulso e priorità alle attività in partenariato o in collaborazione con gli altri attori del sistema economico territoriale.

La Relazione espressa nel presente documento illustra la programmazione delle attività della sola Camera di Commercio di Cosenza. Rappresenta, inoltre, il punto di riferimento per il coerente inquadramento delle attività della Azienda Speciale PromoCosenza, suo “braccio operativo”.

I documenti relativi alla programmazione annuale di bilancio vengono elaborati in stretta correlazione con la predisposizione del Piano della Performance. Le componenti strategiche di detto Piano e, a seguire quelle operative, infatti vengono definite in modo integrato rispetto ai contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo economico e del relativo Budget direzionale garantendo coerenza e allineamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

2. Il Contesto istituzionale

Il quadro programmatico 2019 dell'Ente deve necessariamente tenere in considerazione lo stato di attuazione del percorso di riforma del sistema camerale.

Tale percorso aveva subito sul finire del 2017 una prima battuta d'arresto a seguito della sentenza della Corte Costituzionale n. 261 che aveva investito alcuni profili procedurali del D.Lgs. 219/2016. Superate le dette criticità, con l'adozione del D.M. 16 febbraio 2018, il percorso si è nuovamente interrotto in seguito all'intervento del Consiglio di Stato che ha sospeso alcune procedure di accorpamento tra Camere di Commercio nell'attesa che il TAR del Lazio si pronunci sulla legittimità del citato DM 16 febbraio 2018 che le aveva previste.

Una eventuale sentenza sfavorevole dei giudici amministrativi potrebbe portare il nuovo Governo nazionale a rimettere in discussione tutto l'impianto della riforma del sistema varata dal precedente esecutivo oltre che la geografia e le procedure di accorpamento tra Camere di Commercio.

Giova ricordare che il D.Lgs. 219/2016 di riforma del sistema camerale ha modificato anche le funzioni della Camere di Commercio che ora vengono distinte in:

- **attività c.d. "core"**, necessarie e finanziate con il diritto annuale e i diritti di segreteria (la pubblicità legale mediante la tenuta del Registro Imprese e degli altri repertori e albi assegnati alle Camere di Commercio; la formazione e la gestione del fascicolo informatico d'impresa; la tutela del consumatore e della fede pubblica; la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e sulla conformità dei prodotti; i compiti in materia di metrologia legale; la rilevazione dei prezzi e delle tariffe; il rilascio di certificati d'origine e dei documenti per l'esportazione; il sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite l'attività di informazione economica e l'assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, l'internazionalizzazione delle imprese con esclusione delle attività promozionali direttamente svolte all'estero; la valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo e la promozione del turismo; i compiti in materia di ambiente; l'orientamento al lavoro e l'alternanza scuola-lavoro);
- **attività oggetto di possibile convenzione con altri soggetti pubblici e privati**, sostenute economicamente sulla base di accordi con oneri a carico delle controparti non inferiore al 50% dei costi (attività in materia di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al placement e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie);
- **attività di assistenza e supporto alle imprese da svolgere "in regime di libero mercato"** e da realizzare in regime di separazione contabile.

Alcune delle predette funzioni assegnate alle Camere di Commercio sono attinenti ad alcuni ambiti che, sia pure elencati, necessitano ancora di una puntuale definizione attraverso appropriati contributi interpretativi, fra i quali sono attesi quelli preannunciati dal Ministero dello Sviluppo Economico con nota n. 0195797 del 25 maggio 2017.



Analogamente l'art. 7 del D.M. 16 febbraio 2018 ha riservato ad un futuro intervento del Ministero dello Sviluppo Economico, su proposta dell'Unioncamere nazionale, la rideterminazione dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche, e anche l'indicazione degli ambiti prioritari d'intervento delle attività promozionali.

Tenendo conto delle indicazioni che saranno fornite dal Ministero, le Camere di Commercio saranno chiamate a rideterminare il loro fabbisogno di personale e le dotazioni organiche.

E' evidente che entrambi gli interventi ministeriali, quando saranno adottati, imporranno alle Camere di Commercio una revisione della programmazione delle attività e anche una profonda riorganizzazione interna.

Collegata all'esercizio delle funzioni istituzionali sono le decisioni che le Camere di Commercio hanno assunto in materia di partecipazione in società in applicazione del D.Lgs. 175/2016-Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, che stabilisce le tipologie di società per le quali è ammessa la detenzione o la futura acquisizione di partecipazioni, i criteri organizzativi e di gestione, i sistemi di controllo e le procedure per l'eventuale dismissione. A tale proposito giova ricordare che la Giunta camerale ha adottato, con deliberazione n. 87, in data 18 settembre 2017, il Piano straordinario di razionalizzazione delle partecipazioni della Camera di Commercio di Cosenza, per come previsto da citato decreto.

3. Il Contesto Macroeconomico

Sul piano economico l'attuale scenario non è privo di dati statistici da cui derivano indicazioni di incertezza. Il rallentamento del commercio estero dovuto all'adozione di misure protezionistiche da parte degli Stati Uniti, la crisi di alcuni Paesi emergenti quali Turchia e Argentina, l'aumento dell'inflazione a causa dell'impennata dei prezzi del petrolio, la riduzione dell'acquisto dei titoli del debito pubblico da parte della Banca Centrale Europea e l'aumento dello spread dei titoli di Stato italiani rispetto a quelli tedeschi a causa dell'incertezza sull'implementazione di alcune misure di politica economica e fiscale annunciate dal nuovo Governo, hanno determinato il rallentamento del processo di espansione dell'economia italiana.

Quasi tutte le principali istituzioni economico-finanziarie (OCSE, Fondo Monetario Internazionale, Unione Europea e agenzie di rating) hanno rivisto al ribasso le stime di crescita del nostro Paese sia per l'anno in corso che per quello prossimo. Secondo le predette stime, il Pil italiano dovrebbe crescere dell'1,2% nel 2018 e dell'1,1% nel 2019, a fronte del risultato di +1,5% conseguito nel 2017.

Secondo le previsioni del Governo italiano, contenute nella Nota di aggiornamento al Documento di economia e finanza, invece, il Pil dovrebbe crescere almeno del 1,5% nel 2019 e dell'1,6% nel 2020 a seguito dell'attuazione delle misure di politica economica programmate.

In questo periodo il nuovo Governo sta varando la sua prima manovra finanziaria quale tappa iniziale di un percorso di politica economica pluriennale da realizzare tenendo conto dei vincoli che derivano dall'enorme consistenza del debito pubblico nazionale (circa 2.300 miliardi di euro) e dalla conseguente necessità di convincere i risparmiatori a prestare al nostro Paese circa 400 miliardi di euro all'anno. Per reperire tali risorse è fondamentale dimostrare che il debito pubblico italiano è sostenibile e che è possibile ridurlo in termini assoluti e relativi migliorando la capacità di ripagarlo attraverso una più robusta crescita economica che faccia diminuire il rapporto fra il debito ed il prodotto interno lordo.

I principali problemi di fondo che il nuovo Governo vorrebbe affrontare con la sua prima manovra finanziaria sono:

- l'eccessiva **povertà** della popolazione (più di 5 milioni di persone in povertà assoluta in Italia secondo l'Istat) da aggredire con il **Reddito di cittadinanza**;
- l'elevata **pressione fiscale** che è il frutto di una legislazione, priva di un disegno organico e unitario, che si è andata formando per sedimentazioni temporali successive, da aggredire con una **riforma fiscale** che ponga al centro dell'attenzione i temi dell'equità e della semplificazione;
- la **bassa competitività e produttività** dovuta, prevalentemente:
 - alla fragilità dei **conti pubblici** che espone il nostro Paese a crisi di fiducia dei mercati finanziari sulla capacità di ripagare il debito pubblico e di restare nell'area dell'euro;



- **l'eccesso di burocrazia** che, secondo alcune stime, costa alle piccole e medie imprese circa 31 miliardi di euro ogni anno;
- **l'eccessiva lentezza della giustizia civile;**
- **l'elevata corruzione;**
- **il calo demografico** soprattutto nel Mezzogiorno d'Italia;
- **il divario fra il Nord ed il Sud** del Paese.

Tali limiti hanno fatto sì che la crisi finanziaria del 2008 investisse l'Italia con una violenza inusitata. Negli anni 2008-2013 il Prodotto Interno Lordo del Paese è sceso di circa l'8,7% e, alla fine del 2017, esso era ancora inferiore di oltre 5 punti percentuali rispetto al valore pre-crisi del 2007.

La lenta ripresa che è seguita dopo il 2013 e che sta contrassegnando l'andamento dell'economia italiana è prima di tutto merito della capacità del nostro Paese di connettersi ai grandi flussi del commercio internazionale che non hanno mai cessato di crescere. Nell'ambito di questo quadro economico, il Governo intende stimolare la crescita economica dando impulso agli **investimenti pubblici** nelle infrastrutture, fortemente penalizzati dalle politiche di austerità degli ultimi anni e sul piano della **regolamentazione** col fine ultimo di definire un nuovo quadro giuridico-normativo che sia coerente, certo e chiaro e favorisca l'intrapresa e gli investimenti senza imporre inutili vincoli, lacci e laccioli agli operatori economici. A tale proposito assume rilievo il tema delle **riforme strutturali** per:

- la **digitalizzazione dei procedimenti amministrativi** attraverso la creazione di un ambiente info-telematico che consenta alle Pubbliche Amministrazioni di scambiarsi agevolmente dati, informazioni e documenti;
- la **semplificazione normativa** attraverso l'ammodernamento del Codice Civile per rendere l'ambiente legale nazionale più appetibile per gli scambi e per gli investimenti;
- la **semplificazione delle procedure del Codice dei Contratti Pubblici** che dovrebbe contribuire a rilanciare i pubblici appalti.

Particolare attenzione meritano il **commercio mondiale** e l'**internazionalizzazione**, anche se viviamo una fase storica di particolare turbolenza dei mercati internazionali. Nel 2017 il commercio mondiale è cresciuto al ritmo sostenuto del 5% rispetto all'anno precedente e le imprese italiane sono state particolarmente capaci di coglierne le opportunità visto che hanno venduto all'estero beni e servizi per quasi 540 miliardi di euro dando in tal modo un contributo determinante alla crescita economica nazionale, in misura molto maggiore rispetto ai consumi e agli investimenti interni. Gli anni più difficili della crisi economica e la maggiore concorrenza straniera sui mercati nazionali e internazionali hanno messo a dura prova la capacità di competere delle aziende nazionali. Alcune di esse, purtroppo, non sono riuscite a tenere il passo ed hanno chiuso i battenti; altre, invece, hanno resistito e sono riuscite a cogliere le opportunità della ripresa e lo hanno fatto integrandosi nelle catene internazionali del valore,



operando in settori dove la concorrenza di prezzo è meno pressante e dove la qualità del prodotto premia di più, riuscendo a soddisfare le specifiche esigenze della clientela con prodotti e servizi personalizzati, restando sulla frontiera tecnologica ed innovando processi e prodotti.

Per sostenere queste imprese che rappresentano la componente più dinamica del sistema produttivo nazionale il Governo, sul piano della politica industriale, intende:

- promuovere il **Made in Italy** con l'ICE, le Camere di Commercio e le altre agenzie che operano sotto l'egida della Cassa Depositi e Prestiti;
- contrastare i fenomeni di **delocalizzazione produttiva** evitando di concedere aiuti ed incentivi economici ad imprese che, dopo averli ricevuti, spostano le produzioni all'estero¹;
- tutelare la **Proprietà Intellettuale ed Industriale** attraverso la lotta alla contraffazione, che oggi colpisce settori molto importanti per l'economia nazionale;
- promuovere pratiche di **sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale** per la tutela delle risorse naturali, ambientali, culturali e paesaggistiche oltre che per rispettare i diritti e la dignità dei lavoratori ed i legittimi interessi degli altri stakeholder;
- ridurre il divario fra il Nord ed il Sud del Paese facendo del Mezzogiorno d'Italia il laboratorio di **un nuovo intervento pubblico in economia** attraverso: la **fiscalità di vantaggio** per le imprese; la riduzione del costo del lavoro da realizzare con interventi quali la **decontribuzione** che nel 2018 è stata potenziata per le imprese meridionali che possono usufruire di un incentivo, che copre il 100% dei costi, fino a un tetto di 8.000 euro, per le assunzioni stabili di giovani e di over 35 disoccupati da almeno sei mesi; l'incentivazione alla costituzione di **start up tecnologiche e innovative**; la realizzazione di consistenti **interventi infrastrutturali** per ammodernare il Mezzogiorno (alta velocità, banda larga, sviluppo del Porto di Gioia Tauro, potenziamento del trasporto pubblico regionale); **il contrasto all'illegalità e alla corruzione**;
- migliorare la capacità di **utilizzo dei Fondi Europei** attraverso la costituzione di una Task Force che possa sollecitare le progettualità di pubbliche amministrazioni e imprese private da finanziare con le consistenti risorse messe in campo dall'Unione Europea.

Per quanto concerne l'**Economia Meridionale**, nonostante nel corso del 2017 il Sud Italia (+1,4%) abbia fatto registrare una crescita in linea con quella del resto del Paese (+1,5%), l'attuale congiuntura economica lascia ipotizzare un rallentamento della crescita sia per l'anno in corso (+1%) che per il prossimo (+0,7%), più pronunciato rispetto al dato medio nazionale (+1,2% nel 2018 e +1,1% nel 2019). Come riferito, tale divario potrebbe essere colmato se

effettivamente venissero realizzati gli investimenti infrastrutturali di cui il Mezzogiorno ha grande bisogno, anzi, in questo caso sarebbe addirittura il Sud a crescere di più del resto del Paese.

Nel 2017, secondo il Rapporto Svimez, la Calabria, insieme alla Campania e alla Sardegna, è stata la regione meridionale che ha fatto segnare la crescita più significativa (+2%).

Tuttavia l'occupazione, pur essendo aumentata, è debole e precaria e, soprattutto, non riguarda i giovani che sono costretti a partire per trovare lavoro. Altri fenomeni di carattere sociale che meritano di essere menzionati sono:

- il forte aumento della **povertà**;
- il **calo demografico**;
- la **più bassa qualità dei servizi pubblici** essenziali quali la sanità, l'istruzione e la sicurezza che rende i calabresi, rispetto agli altri connazionali, delle persone a "*cittadinanza limitata*".

Non abbiamo dati previsionali per la provincia di Cosenza, tuttavia, è presumibile che la crescita provinciale non si discosterà più di tanto da quella media della Calabria e del Mezzogiorno.

Per quanto concerne la **demografia delle imprese** non si può fare a meno di segnalare che gli effetti della crisi che ha colpito il Paese non si sono tradotti in una riduzione del numero delle imprese cosentine registrate all'anagrafe camerale.

L'ultimo dato disponibile, quello di giugno 2018, risulta pari a 68.355 unità, il valore più alto degli ultimi 10 anni alla medesima data. In realtà, il numero delle imprese registrate, ad eccezione degli anni della crisi più profonda 2013-2014, non ha mai cessato di crescere.

E' analogo l'andamento del sottoinsieme delle imprese attive che, con 57.193 unità, sono aumentate in un anno di 231 unità. Prendendo a riferimento gli ultimi 10 anni (2009-2018) anche il numero delle imprese attive, ad eccezione degli anni 2012-2013-2014, non ha mai cessato di crescere.

Nel quadro economico sopra descritto la Camera di Commercio di Cosenza dovrà interpretare al meglio delle proprie oggettive possibilità il ruolo di sostegno allo sviluppo economico locale che continua ad essere la sua finalità istituzionale più importante.

4. Il contesto interno e le risorse

Di seguito si riporta l'analisi delle principali risorse di cui dispone la Camera di Commercio per perseguire le sue finalità istituzionale e gli obiettivi strategici di cui si parlerà più avanti.

Per quanto riguarda le **risorse umane** si prevede, ad inizio 2019, la presenza di 52 dipendenti distribuiti nelle categorie contrattuali per come segue

CATEGORIE	PRESENTI AL 1/1/2019 (previsione)
Dirigenti compresi il Segretario Generale	1
Categoria D	15
Categoria C	23
Categoria B	11
Categoria A	2
TOTALE	52

Nel corso del 2019 è previsto, a legislazione vigente, il collocamento in quiescenza di due/tre unità di personale (una di categoria A, una di categoria B e una di categoria C).

Come riferito in premessa sarà necessario riorganizzare l'ente non appena il Ministero dello Sviluppo Economico avrà adottato il provvedimento previsto dal D.M. del 16 febbraio 2018 con cui saranno determinati i servizi che il sistema camerale sarà chiamato a fornire sull'intero territorio nazionale e saranno definiti gli ambiti prioritari di intervento delle attività promozionali. Successivamente, tenendo conto delle indicazioni del predetto provvedimento, le Camere di Commercio saranno chiamate a rideterminare il loro fabbisogno di personale e le dotazioni organiche. Fino a tale momento resta vietata, a pena di nullità, l'assunzione o l'impiego di nuovo personale o il conferimento di incarichi a qualunque titolo e con qualsiasi tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione.

Per quanto concerne le **partecipazioni societarie della Camera**, la situazione viene riportata nella tavola che segue

Società	% CCIAA	Valore al iscritto in bilancio	NOTE
PROTEKOS Spa	25,00%	0	In liquidazione
ALTO TIRRENO Scrl	19,99%	17.848,00	Recesso esercitato con D.G. 19/2017
BORSA MERCI TELEMATICA Scpa	0,01%	1.293,00	-
DINTEC Scrl	0,09%	500,00	-
ECOCERVED Scrl	1,12%	30.911,00	-
IC OUTSOURCING Scrl	0,22%	834,00	-
INFOCAMERE Scpa	0,37%	194.895,00	-
ISNART Scpa	0,22%	872,00	-
ISTITUTO CALABRIA QUALITA' Srl	5,00%	0,00	Recesso esercitato con D.G. 19/2017
JOB CAMERE Srl	0,25%	1.345,00	In liquidazione
SICAMERA Scrl	0,02%	800,00	-
RETECAMERE Scrl	0,87%	0	In liquidazione
SACAL Spa	0,28%	38.607,00	-
SILA SVILUPPO Scrl	5,92%	2.144,00	Recesso esercitato con D.G. 19/2017
TECNOBORSA Scpa	0,02%	501,00	-
TECNOSERVICECAMERE Scpa	0,32%	7.338,00	-
TECNOHOLDING SPA	0,53%	769.166,00	-
TOTALE		1.067.054,00	-

Per quanto riguarda l'**Azienda Speciale PromoCosenza** si ricorda che la giunta camerale, con deliberazione n. 44/2018, ha ritenuto necessario avviare, in previsione degli ulteriori interventi di razionalizzazione e di riduzione previsti dal più volte richiamato D.M. del 16 febbraio 2018, la progettazione di una iniziativa per la "trasformazione" di PromoCosenza in una nuova società consortile, da aprire alla partecipazione di altri attori istituzionali del territorio e di alcune società del sistema camerale (Isnart e SiCamera), che dovrebbe occuparsi di supporto alla promozione del turismo secondo il modello dell'In-House Providing. Per quanto riguarda la divisione Laboratorio si intende potenziarne le attività valutando la possibilità di stipulare un accordo di reciproca collaborazione o costituire un consorzio con la Stazione Sperimentale di Parma.

Per quanto riguarda l'**Unione Regionale**, la cui direzione politica è stata recentemente assunta dal Presidente Algieri, si ricorda che, per il suo mantenimento è necessaria sia l'adesione di tutti gli enti camerali regionali interessati che l'autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico che viene rilasciato ad esito della valutazione di una relazione

programmatica che dimostri l'economicità della struttura e i risparmi conseguibili rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento delle relative attività. In ogni caso le decisioni da assumere dovrebbero essere prese una volta che sia stato completato il processo di accorpamento di Catanzaro, Crotone e Vibo Valentia.

Per quanto concerne le **risorse economiche** si ricorda che, secondo il regolamento di contabilità D.P.R. 254/2005, le Camere di Commercio possono perseguire il pareggio di bilancio mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati conseguiti negli esercizi pregressi. Ciò consente di redigere documenti contabili di programmazione e previsione in disavanzo economico "coperto" attraverso una "erosione sostenibile" del patrimonio netto e, quindi, in questo senso "in pareggio".

L'entità delle risorse destinabili agli interventi economici per la prossima annualità, considerando anche l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi pregressi, sarà definito con la predisposizione del bilancio di previsione 2019 anche per tenere conto del preconsuntivo 2018 e dati che fornirà Infocamere per la stima dei proventi del diritto annuale. In questa sede, per dare un quadro delle risorse delle risorse disponibili, si riportano i valori dei proventi e degli oneri risultanti dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato (2017) e dall'aggiornamento del bilancio di previsione dell'esercizio in corso (2018).

DATI DI BILANCIO	CONSUNTIVO 2017	AGGIORNAMENTO 2018
PROVENTI CORRENTI		
Diritto annuale	6.022.649	7.342.121
Diritti di segreteria	2.005.958	1.944.272
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.567.439	144.272
Proventi da gestione di beni e servizi	34.209	58.150
Variazione delle rimanenza	12.519	-
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	9.642.774	9.488.815
ONERI CORRENTI		
Personale	2.384.210	2.366.378
Funzionamento	1.773.300	2.120.260
Interventi economici	2.496.694	6.070.738
Ammortamenti e accantonamenti	4.111.291	3.461.509
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	10.765.495	14.018.885
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)	-1.122.721	-4.530.070
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	15.585	15.900
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	1.159.806	22.657
RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO	52.670	-4.491.513

Con riferimento ai **proventi**, si ricorda che il 2019 sarà l'ultimo anno in cui opererà l'incremento del 20% del **diritto annuale**, che si è sovrapposto al taglio previsto dall'art. 28 comma 1 del D.L. 90/2014 (-50% dal 2017 rispetto ai valori del 2014) e che ha determinato la "sterilizzazione" dell'ultima riduzione incrementale percentuale prevista dall'annualità

2017. In ogni caso si conferma l' incisivo effetto del taglio del 40% già operante dall'annualità 2016, che ha comportato e comporterà, a regime e a parità di condizioni, una diminuzione della capacità di intervento promozionale della Camera di Commercio rispetto all'esercizio 2014. Per quanto riguarda i **diritti di segreteria** resta ancora incerto l'impatto che l'applicazione della metodologia dei costi standard avrà sulla determinazione dei loro importi. Gli altri proventi comprendono, in particolare, i contributi e i rimborsi diversi e i ricavi per i servizi di natura commerciale, ivi compresi quelli da realizzare in regime di libero mercato e da trattare in regime di separazione contabile. Fra i proventi attesi di questo genere, per il 2019, si programmeranno le sole componenti con caratteristiche di relativa ricorrenza e stabilità (contributi del fondo perequativo e altre contribuzioni per progettualità cofinanziate da soggetti terzi per i quali sussista un formale atto di concessione) o per i quali esistono fondate e documentate aspettative di acquisizione di risorse.

Con riferimento agli **oneri**, per il **personale**, la previsione terrà conto degli incrementi retributivi dovuti al rinnovo del Contratto collettivo di lavoro, delle politiche di incentivazione che verranno concretamente perseguite per quel che concerne la retribuzione accessoria e dalle prevedibili cessazioni che si avranno in corso d'anno. I costi di **funzionamento** comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura, di governance e di supporto dell'Ente, anche i costi di gestione degli uffici nei quali è articolata l'organizzazione dell'Ente. Con riferimento alla governance, si rappresenta che non è stato ancora adottato il decreto per la definizione dei rimborsi spese in favore dei componenti degli organi camerali, fermo restando la gratuità delle relative cariche ad eccezione di quella dei componenti del Collegio dei Revisori dei Conti. Per quanto riguarda le altre tipologie di oneri verrà confermato anche per il 2019 l'attenzione al contenimento dei costi per l'acquisizione di beni e servizi con specifiche azioni che verranno implementate anche il prossimo anno. Gli **ammortamenti e accantonamenti** ricomprendono la posta contabile relativa alla svalutazione dei crediti per il diritto annuale la cui entità è determinata in funzione del loro grado di presumibile realizzazione sulla base dei dati storici della riscossione a mezzo ruolo.

Per quanto riguarda gli **Investimenti**, si segnala che gli stanziamenti per l'acquisto e/o realizzazione di immobilizzazioni materiali per l'annualità 2019 considererà, oltre agli importi originariamente programmati per il prossimo anno, anche le effettive possibilità di realizzazione, entro il 31 dicembre di quest'anno, dei progettati interventi di manutenzione straordinaria sugli immobili camerali e di realizzazione dell'impianto fotovoltaico inserite nel Piano degli investimenti aggiornato dell'anno 2018. Sul fronte dell'immobilizzazioni finanziarie, invece, nel corso del prossimo anno, potrebbe essere necessario iscrivere in bilancio la partecipazione camerale nella società consortile che dovrebbe prendere il posto dell'Azienda Speciale qualora si concretizzasse il progetto previsto dalla deliberazione di giunta n. 44/2018. Come già evidenziato precedentemente, in materia di partecipazioni, assumono rilevanza le novità normative inerenti le funzioni camerali da un lato e i vincoli inerenti le partecipazioni societarie detenute da amministrazioni pubbliche dall'altro.

5. Linee di indirizzo ed obiettivi strategici

La Mappa strategica adottata dalla Camera di Commercio di Cosenza, accolta nei precedenti documenti di programmazione pluriennale ed annuale è stata modificata per tenere conto dei cambiamenti introdotti dal D.Lgs. 219/2016 di riforma del sistema camerale, soprattutto per quello che attiene le funzioni e i compiti delle Camere di Commercio. Nello specifico, gli obiettivi strategici da perseguire sono articolati:

- Nelle quattro **Missioni** della contabilità camerale previste dal D.M. del 27 marzo 2013:
 - a) Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese;
 - b) Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo;
 - c) Missione 012-Regolazione del mercato
 - d) Missione 032-Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche.

- Nella quattro **prospettive di performance** previste dalla metodologia della Balanced Scorecard:
 - a) Prospettiva dello sviluppo economico locale e territoriale;
 - b) Prospettiva dei processi interni;
 - c) Prospettiva della crescita, apprendimento e innovazione;
 - d) Prospettiva economica-finanziaria.

Gli obiettivi strategici proposti per il 2019 sono schematizzati nel seguente prospetto, che sarà accolto nel Piano della Performance 2019-2021, in corso di predisposizione.

MAPPA STRATEGICA DELLA CAMERA COMMERCIO DI COSENZA ANNO 2019

MISSIONI		OBIETTIVI STRATEGICI						
		Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese			Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	Missione 012-Regolazione del mercato		Missione 032-Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche
PROSPETTIVE BALANCED SCORECARD	sviluppo economico locale e territoriale	Migliorare la competitività delle imprese provinciali	Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro	Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo	Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali	Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica	Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione	Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese
	processi interni	ACCRESCERE L'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI DA PARTE DELLE IMPRESE E DELL'UTENZA						
		RIVEDERE E SEMPLIFICARE LE PROCEDURE INTERNE A BENEFICIO DELLE IMPRESE E DELL'UTENZA						
		SODDISFAZIONE DELL'UTENZA E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI CAMERALI						
	crescita, apprendimento e innovazione	SVILUPPARE CAPACITA' E COMPETENZE PROFESSIONALI ORIENTATE AL CAMBIAMENTO E ALLA PRESTAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI						
		ORIENTARE L'ORGANIZZAZIONE AL RISULTATO, ALLA CULTURA DEL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE E ALLA TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA						
	Economica-finanziaria	AUMENTARE LA RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUALE						
		OTTIMIZZARE LA GESTIONE PATRIMONIALE DELL'ENTE						
		RIDURRE LE SPESE DI ACQUISTO DI BENI E SERVIZI						
		OTTENERE RISORSE DA SOGGETTI TERZI DA DESTINARE ALLE ATTIVITA' PROMOZIONALI						
ATTIVARE SERVIZI A PAGAMENTO C.D. "PAY FOR USE"								

6. Gli obiettivi della Prospettiva dello Sviluppo economico locale e territoriale

Gli obiettivi ricompresi nella prospettiva dello sviluppo economico locale e territoriale sono sette:

1. Migliorare la competitività delle imprese provinciali;
2. Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro;
3. Valorizzare il patrimonio culturale ed il turismo;
4. Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali;
5. Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica, la trasparenza del mercato, la concorrenza leale tra le imprese;
6. Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione;
7. Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese.

6.1 Migliorare la competitività delle imprese provinciali

In un contesto socio-economico complesso come quello richiamato in precedenza, la Camera di Commercio è chiamata ancor più di prima ad assecondare ed incentivare i processi di rafforzamento competitivo delle imprese sostenendole con interventi mirati. Nonostante il ridimensionamento delle entrate camerale, una parte consistente delle risorse destinate alla promozione economica continuerà ad essere destinata ad **interventi diretti sotto forma di bandi** a sostegno della competitività delle imprese provinciali, negli ambiti di intervento attribuiti alle Camere di Commercio dal decreto di riforma e tenendo conto delle esigenze manifestate dalle imprese locali.

Tra i compiti di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori previsti dalla riforma del sistema camerale ci sono le attività di **informazione economica e l'assistenza tecnica per la creazione di imprese e di start up**.

Nell'ambito delle iniziative per la valorizzazione dell'informazione economica si prevede di pubblicare informazioni periodiche aggiornate sull'andamento dell'economia provinciale rendendole disponibili sul sito istituzionale della Camera e sulle sue pagine social oltre che supportare il miglioramento della competitività delle imprese fornendo loro strumenti, dati, informazioni, documenti, elenchi di imprese che consentano di valutare la capacità competitiva analizzando settori, mercati, la performance dei concorrenti, individuare possibili imprese fornitrici o clienti, confrontare le proprie performance con quelle medie del settore di riferimento.

Sul fronte delle start up, nel 2019, la Camera sarà impegnata a sostenere i processi di creazione di nuove realtà imprenditoriale che la difficile fase dello start up, l'inesperienza e tanti altri fattori determinano spesso l'incapacità di far

crescere e progredire le imprese. Le linee di intervento in tale ambito riguarderanno sia i servizi amministrativi quali quelli di assistenza alle start up innovative fornite dall'**Ufficio Aqi** (Assistenza qualificata alle imprese) che assiste coloro che vogliono costituire una srl in possesso dei requisiti di start up innovativa senza l'intervento del notaio, sia servizi tesi ad agevolare l'accesso degli aspiranti imprenditori alla risorse del fondo rotativo **Selfie Employment** o agli incentivi della misura **Resto al Sud** a supporto dello sviluppo di iniziative imprenditoriali dei giovani meridionali, gestite da Invitalia.

Ad integrazione dei servizi richiamati proseguiranno le attività del **Progetto AMICO** realizzato in partnership con la Fondazione della Cassa di Risparmio e l'Istituto Gorrieri per aiutare gli start upper a predisporre piani di impresa credibili e facilitarli nell'ottenimento dei necessari finanziamenti dal sistema bancario sfruttando le garanzie che a tale scopo vengono rilasciate dalla sezione per il Microcredito del Fondo per le PMI.

Con riferimento al miglioramento della competitività aziendale attraverso la **promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico** si ricorda che la Camera di Commercio continuerà ad essere impegnata nel **Progetto PID-Punto Impresa Digitale** finanziato dall'aumento del 20% del diritto annuale. Tale progetto coinvolge numerosi enti camerali e si inserisce nell'ambito del **Programma Nazionale Impresa 4.0** che ha lo scopo di incentivare le imprese ad investire di più nell'innovazione digitale per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi ed essere più competitive sui mercati nazionali ed internazionali. Il Programma Impresa 4.0 è stato varato perché si era constatato che le imprese italiane investivano troppo poco in tecnologia tant'è vero che dall'ultimo censimento degli impianti e macchinari delle aziende era risultato che l'anzianità media del parco macchine era passata dai 10,2 anni medi di vita del decennio 1996-2005 agli oltre 13 anni di quello successivo 2006-2015. Il Piano Impresa 4.0, che si basa su una serie di incentivi quali il super e l'iper ammortamento, il rifinanziamento della Legge Sabatini, il credito d'imposta per la Formazione 4.0 e per le altre attività di ricerca e sviluppo, ha interessato tantissime aziende ed ha contribuito in modo determinate, nello scorso anno, alla crescita degli **investimenti privati**. Molto, però, resta ancora da fare visto che l'Italia è e resta un Paese diviso anche da questo punto di vista. Da una parte ci sono le imprese più strutturate del Nord che hanno saputo cogliere le opportunità del Programma, hanno investito e vogliono continuare ad investire nelle nuove tecnologie 4.0 e dall'altra, purtroppo, vi sono molte aziende di più piccola dimensione, prevalentemente meridionali, finanziariamente più fragili, che non solo non hanno investito alcunché ma che dichiarano di non volere effettuare investimenti, almeno nel breve termine. Il compito della Camera sarà soprattutto quello di continuare a formare ed informare questa seconda categoria di aziende sull'importanza di fare il necessario salto tecnologico e portare anche le imprese più restie a investire in questa direzione.

Il miglioramento della competitività delle imprese provinciali potrà essere perseguito anche attraverso specifiche attività di formazione e di consulenza, che potranno essere svolte anche in regime di libera concorrenza come ora consentito dal decreto di riforma del sistema camerale.

6.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro

Nell'ambito di tale obiettivo si collocano le attività relative all'orientamento, all'alternanza scuola-lavoro e all'accompagnamento al lavoro tramite l'auto impiego in forma di impresa. Tali attività, per quanto riguarda il lavoro dipendente, servono a superare il **disallineamento tra le competenze professionali richieste dalle imprese e quelle offerte dai lavoratori**.

Si è constatato che nel nostro Paese c'è un numero consistente di posti di lavoro che non vengono occupati perché le imprese non riescono a trovare il personale dotato delle competenze necessarie. Considerando ad esempio i laureati, emerge che, nonostante la domanda annuale di personale laureato sia grosso modo uguale al numero di laureati che mediamente viene prodotto ogni anno dal sistema universitario:

- le imprese dichiarano di fare molta fatica ogni volta che devono prenderne uno;
- i laureati, a loro volta, affermano di incontrare molte difficoltà a trovare una occupazione. Solo il 63% di loro trova lavoro dopo tre anni dal conseguimento del titolo.

Pertanto sarebbe necessario **orientare l'offerta formativa** sulla base delle esigenze della domanda di lavoro delle imprese e, da questo punto di vista, assumono rilievo anche le esperienze di raccordo fra il mondo della scuola e dell'Università, quello della formazione professionale e quello del lavoro e delle imprese. Nei Paesi dove operano i **sistemi duali o di alternanza scuola-lavoro**, cioè dove il sistema dell'istruzione, oltre a formare i giovani, li prepara anche al mondo del lavoro, il tasso di occupazione dopo un anno dal completamento del ciclo di studi è più elevato, la produttività del lavoro è più alta perché le persone hanno una occupazione che è più coerente con il loro patrimonio professionale e le imprese sono più competitive perché hanno del personale che possiede le abilità, le capacità e le competenze adeguate per il lavoro che deve svolgere.

Su questi temi la Camera di Commercio è impegnata: con le rilevazioni del **Sistema Informativo Excelsior** che ricostruiscono, con cadenza trimestrale ed annuale, il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese nazionali e locali; con la tenuta del **Registro per l'alternanza scuola-lavoro** che accoglie l'elenco dei soggetti disponibili a realizzare percorsi di alternanza scuola-lavoro e, soprattutto, con le progettualità **Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni** finanziato dall'aumento del 20% del diritto annuale e **Servizi di orientamento e lavoro** finanziato dal Fondo perequativo che prevedono l'erogazione di una serie di servizi rivolti alla promozione dell'alternanza scuola-lavoro e all'orientamento.

La Camera, inoltre, continuerà a supportare le categorie più deboli che, in genere, incontrano maggiori difficoltà a trovare lavoro garantendo la progettazione e la partecipazione ad interventi specificatamente finalizzati al loro inserimento lavorativo. Proseguirà anche l'attività dei **Comitati per l'imprenditoria femminile e giovanile** che propongono alla Camera iniziative finalizzate alla creazione, promozione e supporto di tali tipologie di imprese.

In tema di **autoimpiego** l'Ente Camerale proseguirà nelle sue tradizionali attività di primo orientamento rivolto agli aspiranti imprenditori organizzando anche specifici seminari formativi e informativi sulle tematiche di interessi di chi vuole avviare una attività imprenditoriale.

6.3 Valorizzare il patrimonio culturale ed il turismo

Tra le nuove competenze delle Camere di Commercio introdotte dal decreto di riforma c'è la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo in collaborazione con gli enti e gli organismi competenti.

Nel corso del 2019 la Camera, pertanto, continuerà a promuovere interventi volti ad incentivare l'**affluenza turistica** nel territorio al fine di attivare un circolo virtuoso a beneficio dei numerosi settori economici coinvolti, mirando anche alla valorizzazione del patrimonio culturale della provincia di Cosenza, anche in collaborazione con le altre istituzioni del territorio.

La **cultura**, infatti, è uno dei motori trainanti dell'economia italiana, uno dei fattori che più esalta la qualità e la competitività del Made in Italy. Secondo il Rapporto Unioncamere- Fondazione Symbola "Io sono cultura 2018- L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi", *il sistema produttivo e creativo fatto da imprese, Pubblica Amministrazione e no profit genera ogni anno più di 92 miliardi di euro di valore aggiunto, attiva altri settori dell'economia arrivando a muovere nell'insieme 255,5 miliardi di euro, equivalenti al 16,6% del valore aggiunto nazionale. Un dato complessivo del valore delle filiere del settore, ma anche di quella parte dell'economia che beneficia di cultura e creatività e che da questa viene stimolata, a cominciare dal turismo. Una ricchezza che si riflette in positivo anche sull'occupazione: il solo sistema produttivo culturale e creativo dà lavoro a 1,5 milioni di persone, che rappresentano il 6,1% del totale degli occupati in Italia.*

L'azione di valorizzazione operata in campo turistico e culturale si estenderà anche alla valorizzazione delle filiere produttive che compongono il settore turistico-culturale e creativo o che da questo sono stimolate, soprattutto quelle legate alla valorizzazione delle **imprese storiche** ed alle produzioni artigiane di più antica tradizione della provincia. A tale scopo, proseguiranno anche nel 2019 i **gemellaggi con altre Camere di Commercio** per la promozione congiunta delle rispettive promozioni tipiche d'eccellenza, sulla scia di quanto già realizzato con le Camere di Commercio di Trento e di Perugia.

Proseguirà anche l'attività del **Comitato per la promozione della cultura e del turismo** che propone alla Camera iniziative di richiamo turistico ed eventi culturali che diano una immagine unitaria e coordinata del territorio provinciale quale destinazione turistica *identificata e coniugata con la tradizione e la cultura locale*. Nel corso del prossimo anno verrà realizzata anche la seconda edizione del **Premio Giornalistico Internazionale Terre di Cosenza**.

Per potere promuovere il turismo è necessario salvaguardare le **risorse ambientali del territorio**. Le Camere di Commercio perseguono tale obiettivo fornendo *supporto alle PMI per il miglioramento delle condizioni ambientali* così come previsto dal decreto di riforma. Svolgono, pertanto, attività tese a favorire l'adozione di comportamenti da parte

delle imprese e dei consumatori che conservino e valorizzino il territorio, le sue bellezze naturali, la qualità dell'aria, del suolo e delle acque promuovendo la **green economy** anche perché tenere comportamenti sostenibili conviene, visto che secondo uno studio dell'Unioncamere nazionale, le imprese che hanno una particolare sensibilità ai temi dell'economia circolare, all'uso efficiente e sostenibile dell'energia e della materia, sono mediamente più competitive e redditive rispetto alle aziende degli altri comparti economici.

Il tema della sostenibilità è collegato a quello della **responsabilità sociale d'impresa** dal momento che l'ambiente è uno degli stakeholder più importanti dell'azienda. L'ente camerale si occuperà anche di sensibilizzare le PMI sui temi della **Corporate Social Responsibility** anche facendo conoscere e divulgando i casi di buone pratiche presenti sul territorio.

Per quanto riguarda i tradizionali compiti amministrativi relativi al **sistema di tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) e delle dichiarazioni ambientali (MUD)** si programmeranno degli incontri formativi rivolti ad imprese e professionisti coinvolti da tali adempimenti che potranno eventualmente anche essere gestiti in regime di libera concorrenza come consentito dal decreto di riforma del sistema camerale.

6.4 Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali

Si è parlato in precedenza del determinante contributo dato dall'export allo sviluppo economico del nostro Paese, testimoniato dal valore dei beni e servizi esportati dalle imprese che, nel 2017, ha raggiunto la consistente cifra di 540 miliardi di euro.

Nonostante il valore dell'export sia sempre cresciuto nel tempo, il numero delle imprese esportatrici è rimasto stabile intorno ai 200 mila, cifra esigua rispetto ai 6 milioni di imprese operanti in Italia. Ancora più sorprendente è la circostanza che di questo numero, solo 58 mila sono le c.d. **aziende esportatrici stabili**; il resto è costituito da imprese che esportano molto poco e saltuariamente.

Nel ambito del processo di riorganizzazione del sistema pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, la **Cabina di Regia** costituita dal Governo, dalle Regioni, dalle associazioni di categoria, dall'Unioncamere nazionale, dall'ICE, dalla SACE e SIMEST, ha inquadrato le attività di supporto all'export delle Camere di Commercio all'interno delle politiche pubbliche nazionali per l'internazionalizzazione e, in conformità col D.Lgs. 219/2016 di riforma del sistema camerale, ha individuato nella **preparazione delle piccole imprese ai mercati esteri** il ruolo degli enti camerale nell'ambito di dette politiche.

Preparare le piccole imprese ai mercati esteri non vuol dire restare inerti ad aspettare che le aziende che vogliono esportare o potenziare la loro presenza all'estero si rivolgano all'ente camerale e da questo ottengano dei servizi. Significa piuttosto andare a ricercare quelle aziende che potrebbero esportare e non lo fanno o, non sviluppano ulteriormente il proprio fatturato all'estero, pur avendone possibilità e capacità.

A tale proposito, a settembre 2017, il Ministero dello Sviluppo Economico e l'Unioncamere nazionale hanno sottoscritto un **protocollo d'intesa** che impegna il sistema camerale a concentrare la sua attività sui territori individuando e preparando le imprese locali a operare all'estero e a farle accedere ai servizi dell'ICE per la promozione diretta all'estero. In questo modo aumenterebbe il numero delle imprese esportatrici e, di conseguenza, i volumi ed il valore delle esportazioni italiane. Conseguentemente al predetto protocollo è stata conclusa una **Intesa Operativa tra l'ICE e l'Unioncamere nazionale** sulla base della quale le Camere di Commercio stanno stipulando singoli accordi di collaborazione che prevedono la possibilità per gli enti camerali di realizzare programmi di promozione all'estero purché siano rispettate le due seguenti condizioni:

1. le spese di tali iniziative non siano poste esclusivamente a carico del bilancio camerale, quindi, ci deve essere una compartecipazione da parte delle imprese oppure queste iniziative devono essere inserite e finanziate all'interno di programmi comunitari oppure affidate alle Camere di Commercio dalle Regioni che le finanziano in tutto o in parte;
2. tali iniziative siano realizzate con la collaborazione dell'ICE che fornirà i suoi servizi alle imprese coinvolte dalle Camere di Commercio applicando loro delle tariffe agevolate.

Nel quadro appena richiamato, nel 2019, la Camera di Commercio di Cosenza proseguirà le attività del progetto **Supporto all'export dell'Italia** finanziato dal Fondo Perequativo che ha per obiettivi:

- l'avvio sui mercati esteri di imprese che non hanno mai esportato pur avendone le potenzialità, le c.d. **imprese potenziali esportatrici**;
- rafforzare la presenza all'estero delle imprese che esportano occasionalmente e/o realizzano all'estero un fatturato irrisorio pur avendo le potenzialità per potere fare di più e meglio, le c.d. **imprese occasionali esportatrici**.

Con deliberazione n. 56 del 26 giugno 2018, la Giunta ha approvato il Programma camerale delle iniziative di supporto all'internazionalizzazione delle imprese della provincia di Cosenza 2018-2019 denominato **Internazionalizzazione delle imprese del settore wine ed ecosistema innovativo della provincia di Cosenza** che comprende un progetto per l'internazionalizzazione delle imprese del settore ICT in Canada ed uno per l'internazionalizzazione delle imprese della filiera del vino nel Regno Unito. Tale programma formerà oggetto di apposito accordo di collaborazione fra la Camera e l'ICE, nel rispetto dei criteri generali stabiliti dall'intesa operativa fra l'Unioncamere nazionale e l'ICE, ed è finanziato con un contributo di 90.000 euro dalla Regione Calabria.

6.5. Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica, la trasparenza del mercato, la concorrenza leale tra le imprese

Sul versante delle attività dirette al rafforzamento della vigilanza del mercato, la Camera di Commercio procederà alla realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori secondo i termini delle **Convenzioni che l'Unioncamere solitamente stipula ogni anno con il Ministero dello Sviluppo Economico.**

In relazione alla **metrologia legale** verranno svolte:

- attività di sorveglianza sulla corretta applicazione del D.M. 21 aprile 2017 n. 93 da parte dei laboratori autorizzati alla verifica periodica degli strumenti di misura dal momento che l'Ufficio metrico legale potrà effettuare tali verifiche a pagamento fino al termine del periodo transitorio fissato al 18 marzo 2019 (bilance, distributori di carburante, strumenti automatici di pesatura, convertitori di gas, misure materializzate);
- attività di vigilanza tramite l'espletamento di controlli casuali sui titolari degli strumenti di misura;
- attività di vigilanza della conformità degli strumenti di misura alla normativa nazionale e comunitaria.

Tra le attività avviate precedentemente con prosecuzione anche nel prossimo anno si ricordano la **revisione degli usi commerciali** e le attività di **rilevazione dei prezzi all'ingrosso dei fichi** svolta dalla specifica Commissione.

Sul versante delle **sanzioni amministrative**, anche per l'anno 2019, l'attività sarà articolata nell'istruttoria dei verbali di contestazioni di illeciti, nella riscossione coattiva delle sanzioni non pagate, nell'emissione di sanzioni accessoria e nella difesa dei provvedimenti emessi davanti l'autorità giudiziaria. Nell'ottica del miglioramento della qualità delle attività sarà possibile rendere più efficaci i procedimenti sanzionatori attraverso la puntuale verifica dei pagamenti dei verbali mediante gli specifici servizi informativi messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate riducendo le contestazioni da un lato ed evitando di ricorrere al ruolo esattoriale nei confronti di coloro che, pur avendo pagato la sanzione, hanno ommesso di comunicarlo all'Ufficio.

Per quanto riguarda la **Proprietà intellettuale e industriale**, la Camera di Commercio, oltre ad occuparsi della ricezione e trasmissione all'UIBM delle domande di deposito di marchi e brevetti, intende promuovere il **contrasto alla contraffazione** attraverso specifiche azioni di formazione e informazioni.

Per promuovere la leale concorrenza fra le imprese potrà essere predisposto un nuovo Regolamento per la disciplina dell'attività camerale di **repressione degli atti di concorrenza sleale**. Sul fronte della trasparenza del mercato verrà istituito il ruolo dei conducenti di veicoli non di linea.

6.6. Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione

Nell'ambito di tale obiettivo rientrano le attività che riguardano la **risoluzione alternativa delle controversie** e quelle relative alla **qualificazione aziendale e dei prodotti**.

Sul versante della risoluzione alternative delle controversie, la Camera di Commercio, che è impegnata da anni nella promozione e gestione di strumenti di giustizia alternativa (mediazione, conciliazione ed arbitrato, gestione delle crisi da sovra indebitamento), ha attivato proficui rapporti di collaborazione con i tribunali, gli ordini professionali e con alcuni enti locali della provincia, istituendo anche appositi strumenti sparsi sul territorio. Al fine di migliorare il servizio offerto e di avvicinare sempre di più l'Ente a consumatori ed imprese occorrerà:

- rivisitare le Convenzioni in essere ed attivarne di nuove per garantire una presenza più uniforme sul territorio;
- coinvolgere maggiormente le associazioni di categoria sui temi della risoluzione alternativa delle controversie;
- razionalizzare gli sportelli esistenti, che ricevono su appuntamento, ed eventualmente istituirne nuovi;
- rivedere le convenzioni con i tribunali e con gli ordini professionali per l'attivazione reale di servizi sul territorio quali ad esempio uffici stralcio, attivazione presso i tribunali di mediazioni delegate, gestione congiunta con avvocati, commercialisti e notai dei servizi sui singoli territori.

Quale ente di formazione accreditato presso il Ministero della Giustizia, la Camera realizzerà anche nel 2019, sempre in regime di convenzione con l'Università della Calabria, corsi di formazione professionale per mediatori, arbitri e gestori delle crisi che potranno essere svolti a pagamento in regime di libera concorrenza come consentito dalla riforma del sistema camerale.

Quale ente iscritto all'albo degli Organismi per la mediazione di consumo, al fine di rendere più efficace l'azione di tale organismo, si cercherà di promuoverlo presso le associazioni di categoria, anche tramite l'Osservatorio Permanente della Giustizia Alternativa e presso il pubblico con adeguate campagne informative e conoscitive.

Sul fronte della qualificazione di prodotto, anche per l'anno 2019, l'ente camerale proseguirà, in qualità di **Organismo di controllo ed ente certificatore dei vini a D.O. Terre di Cosenza e per la DOP Fichi di Cosenza**, le attività di controllo e di certificazione sulle filiere produttive e la rispondenza delle stesse ai relativi disciplinari di produzione.

Le prove analitiche riguardanti l'attività di certificazione delle produzioni sopra richiamate, di cui la Camera è Organismo di controllo ed ente certificatore, sono espletate dall'Azienda Speciale **PromoCosenza** che effettua analisi chimico-fisiche nel settore agroalimentare su vini ed oli sia per soggetti privati che per le imprese ai fini dell'esportazione e del controllo di qualità delle produzioni.

Anche per il prossimo anno, il Laboratorio fornirà alle imprese servizi di consulenze specialistiche sulle interpretazioni delle analisi chimico-fisiche, sul rispetto delle normative nazionali ed internazionali in materia di etichettatura dei prodotti,

sulla redazione delle tabelle nutrizionali. Anche per il 2019 è previsto il supporto tecnico da parte del personale del Laboratorio per il **Concorso “L’Oro dei Bruzi”** per i migliori oli extravergine di oliva della provincia di Cosenza.

Come riferito in precedenza, con la deliberazione di giunta n. 44/2018 è stato approvato un progetto di trasformazione dell’Azienda Speciale PromoCosenza in una società consortile, operante secondo il modello di In House Providing, partecipata dalla Camera, dalla Regione, dalla Provincia e da alcune società del sistema camerale, che si occupi di turismo. Per il Laboratorio si valuterà se farlo restare all’interno della costituenda società quale sua autonoma divisione oppure se costituire un nuovo soggetto giuridico insieme alla Stazione Sperimentale di Parma.

6.7 Garantire l’efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese

L’ente camerale presterà nel 2019 ancora maggiore attenzione al livello qualitativo dei servizi amministrativi offerti all’utenza e fra questi, in particolare, a quelli relativi al **Registro Imprese** ed alle altre funzioni anagrafico-certificative.

Per quanto concerne il Registro Imprese, la visione e gli obiettivi strategici di tale servizio sono stati delineati nel corso della XXII Convention dei Conservatori che si è tenuta presso la Camera di Commercio di Cosenza lo scorso mese di settembre.

Obiettivo principale del Registro delle Imprese è quello di contribuire alla creazione di un ambiente giuridico favorevole allo sviluppo degli affari economici e del mercato fornendo-attraverso un sistema di pubblicità legale-certezze agli operatori economici circa l’esito giuridico delle operazioni negoziali poste in essere.

Per il suo funzionamento non è sufficiente fare affidamento sull’obbligatorietà dell’adempimento ma occorre soprattutto **valorizzare la qualità dei suoi contenuti informativi** attraverso la rimozione di alcune criticità che rendono, in taluni casi, l’informazione del Registro Imprese non esattamente corrispondente alle effettive situazioni reali. Tale obiettivo viene perseguito attraverso azioni quali:

- il contemperamento fra il Principio di tipicità delle iscrizioni e quello della completezza delle informazioni;
- la cancellazione delle PEC irregolari;
- la cancellazione delle imprese non più operanti perché inattive o perché prive di Partita IVA;
- la correzione delle difformità, ove non rispondente alla concreta realtà, fra capitale sociale versato e quello sottoscritto;
- la cancellazione delle Start Up e delle imprese innovative che hanno perso i requisiti per restare iscritte nella relativa sezione speciale del Registro delle Imprese;
- la correzione degli indirizzi fisici sbagliati e l’attivazione della georeferenziazione delle imprese.

Per migliorare la qualità delle sue informazioni, bisogna rendere il Registro più utile per le imprese, fare in modo che le informazioni in esso contenute siano immediatamente fruibili ed utilizzabili direttamente dagli imprenditori nel loro quotidiano operare. Come è stato sottolineato nel corso della Convention, **si deve passare dal Registro delle Imprese al Registro per le Imprese** e consentire alle aziende di poterlo consultare ed utilizzare ogni giorno. Tale obiettivo viene perseguito diffondendo l'utilizzo del **Cassetto digitale dell'imprenditore**, che è una applicazione dove è possibile visionare in qualsiasi momento, anche tramite smartphone, la visura dell'impresa, il suo Statuto e i suoi bilanci e tutti gli altri documenti che sono stati depositati nel fascicolo elettronico dell'impresa.

In questo filone della valorizzazione delle informazioni si inserisce anche l'avvio del sistema di interconnessione dei Registri delle Imprese dei Paesi dell'Unione Europea che, una volta realizzato, garantirà l'accesso tramite il Registro Nazionale anche ai dati dei Registri degli altri Paesi europei.

Il Registro delle Imprese è anche un formidabile **strumento di trasparenza e di contrasto all'illegalità** perché consente di fare luce sulle operazioni sospette o poco chiare, che in caso contrario non potrebbero essere messe sotto controllo dalle autorità di controllo e/o di pubblica sicurezza.

Infine il Registro Imprese è uno **strumento di semplificazione dei rapporti fra imprese e Pubblica Amministrazione**. A tale proposito vengono in rilievo i compiti camerali inerenti **la formazione e gestione del fascicolo informatico d'impresa** e per il **SUAP**.

Nel fascicolo informatico d'impresa vengono raccolti tutti i provvedimenti delle Pubbliche Amministrazioni conclusivi di procedimenti amministrativi concernenti l'attività d'impresa oltre che gli altri documenti quali attestazioni e certificazioni volontariamente depositate dagli imprenditori che hanno interesse a portarle a conoscenza dei terzi.

Il Fascicolo è uno strumento di semplificazione perché consente di dare attuazione al **Principio del Once Only** perché, una volta che l'impresa avrà depositato dei documenti al suo interno, non sarà più costretta a ripresentarli alla Pubblica Amministrazione. E' anche uno strumento di semplificazione per tutta la Pubblica Amministrazione dal momento che un ente che volesse visionare un documento contenuto nel fascicolo non d'impresa non deve più chiederlo all'impresa o all'amministrazione che lo ha prodotto, ma potrà visionarlo accedendo direttamente al fascicolo tramite il sito **Verifiche PA**.

Secondo dati forniti dall'Unioncamere nazionale, fino allo scorso mese di maggio, erano stati formati circa 810 mila fascicoli informatici d'impresa contenenti 5,5 milioni di documenti, in gran parte riversati dai SUAP. L'obiettivo da perseguire è quello di far crescere questi numeri per consentire una effettiva semplificazione ed una riduzione degli oneri amministrativi sia a carico delle imprese che così non saranno più costrette a ripetere adempimenti che hanno già fatto ma anche a carico delle amministrazioni stesse che, grazie alle tecnologie digitali, potranno ridurre i costi di tante attività che prima erano "analogiche".



Funzionale al rapido decollo del fascicolo informatico d'impresa è l'attività dei SUAP di cui occorre migliorare il dialogo con il Registro Imprese incentivando tutti i Comuni della provincia di Cosenza ad utilizzare la piattaforma camerale **impresa in un giorno**.

Sempre nell'ottica di ridurre gli oneri amministrativi che gravano sulle imprese sarebbe opportuno anche introdurre dei servizi di assistenza tecnica da erogare anche in regime di libera concorrenza per supportare le imprese nella gestione diretta di procedimenti e di pratiche, che non possono o non intendono portare avanti avvalendosi di intermediari qualificati, ovviamente, nei casi in cui l'intervento dell'intermediario non sia obbligatoriamente necessario.

7. Gli obiettivi della Prospettiva dei Processi Interni

Gli obiettivi ricompresi nella prospettiva dei processi interni sono tre:

1. Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte dell'utenza;
2. Rivedere e semplificare le procedure interne a beneficio delle imprese e dell'utenza;
3. Soddisfazione dell'utenza e miglioramento della qualità dei servizi camerali.

7.1 Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte dell'utenza

L'obiettivo viene perseguito proseguendo le attività del Progetto **Potenziamento e diffusione presso le imprese delle attività di E-Gov delle Camere di Commercio**. Tale progetto prevede la promozione presso l'utenza dei servizi digitali offerti dalle Camere di Commercio (il Cassetto digitale dell'imprenditore di cui già si è detto, il rilascio dell'identità digitale SPID e CNS, della firma digitale e del sistema che consente alle imprese iscritte nel Registro delle Imprese di emettere le fatture elettroniche da trasmettere alla Pubblica Amministrazione) e la realizzazione di attività tese alla promozione della piattaforma SUAP camerale-impresa in un giorno presso i Comuni della provincia. Verrà promosso anche il fascicolo informatico d'impresa mostrando alle aziende ed alle Pubbliche Amministrazioni le modalità di accesso e di utilizzo dello strumento.

Per quanto riguarda il Registro delle Imprese è prevista la sperimentazione della **Visura Informatica editabile** che dovrebbe consentire all'utente di andare a correggere, ove ciò è possibile senza dover ricorrere a degli intermediari, eventuali informazioni errate semplicemente compilando una distinta e trasmettendola direttamente all'Ufficio del Registro Imprese, in maniera estremamente semplificata.

Al fine di semplificare ed agevolare il rapporto con le imprese verrà creato un unico ambiente di lavoro per gli utenti del Registro Imprese dove la modulistica è già precompilata per ridurre al minimo la possibilità di trasmettere delle pratiche sbagliate all'Ufficio. Verrà ampliato il numero e la tipologia delle pratiche trasmissibili tramite **Starweb**.

Come già riferito, la Camera di Commercio favorisce l'alfabetizzazione digitale delle piccole imprese del territorio provinciale tramite il Progetto PID-Punti Imprese Digitali finanziato dall'aumento del 20% del diritto annuale nell'ambito del Programma Impresa 4.0.

Sempre nel 2019 verranno consolidati:

- Il servizio da svolgere in regime di libera concorrenza per la gestione dei **libri contabili e sociali** tramite le tecnologie informatiche attraverso una apposita piattaforma sviluppata da Infocamere, in sostituzione dei tradizionali libri cartacei;

- I servizi on line **ConciliaCamere** che consentono all'utenza di presentare domande di conciliazione e mediazione telematicamente e di partecipare, con modalità a distanza, ai relativi incontri.

7.2 Rivedere e semplificare le procedure interne a beneficio delle imprese e dell'utenza

Come riferito, l'utilizzo delle tecnologie digitali consente di dematerializzare, snellire e semplificare i processi della Camera con evidenti vantaggi sia per l'utenza che per l'ente stesso in termini di risparmio sia di attività divenute inutili che di costi.

Per quanto riguarda in particolare i processi del Registro Imprese, alcuni condivisibili obiettivi di sistema sono stati enunciati nel corso della XXII Convention dei Conservatori:

- La riduzione dei tempi medi di evasione delle pratiche da perseguire aumentando sempre di più i **controlli per l'evasione veloce** che consentirebbero di rendere più rapido il lavoro degli operatori;
- La riduzione del numero di pratiche che vengono sospese facendo in modo che, nel compilare e trasmettere le pratiche, gli utenti sbagliano il meno possibile. Tale obiettivo può essere perseguito aumentando i c.d. **controlli informatici bloccanti** che inibiscono la possibilità di trasmettere pratiche sbagliate all'Ufficio ma anche attraverso la realizzazione di interventi formativi e lo sviluppo di servizi di assistenza a distanza dell'utenza.

Per quanto riguarda i **servizi di supporto**, a partire dal 2019, si passerà al **SIOPE+** per la gestione dei pagamenti e dovrebbero avviarsi le attività per il passaggio alla **nuova piattaforma integrata di Infocamere** per la contabilità, gli incassi e pagamenti, la fatturazione ed il controllo di gestione. Tale passaggio consentirà una maggiore integrazione fra i vari applicativi gestionali informatici in uso presso la Camera di Commercio con la conseguenza che non saranno più necessari posting ed adempimenti, dovuti alla mancanza di dialogo fra applicativi diversi, che spesso determinano inutili ritardi nell'espletamento delle varie operazioni.

In seguito alle nuove funzioni attribuite dalla riforma alle Camere di Commercio, è stato necessario aggiornare la **Mappa dei processi Camerali** che era stata predisposta dall'Unioncamere nazionale. Pertanto, per tenerne conto, sarà necessario rivedere alcuni processi interni oltre che attivare una **contabilità analitica** che rilevi proventi, oneri ed investimenti per processi oltre che per centri di costo.

Infine, il 2019 sarà caratterizzato anche dal **rinnovo degli organi camerali** ai sensi del D.Lgs. 219/2016, che ha previsto una riduzione del numero dei componenti del consiglio e nuove disposizioni per il loro rinnovo, anche nel rispetto del precedente D.M. 156/2011. A tale proposito saranno riviste le procedure operative che verranno ottimizzate rispetto al passato con particolare riferimento ai controlli sugli elenchi degli associati delle organizzazioni di categoria, tenendo conto del fatto che in tale proposito è stata prevista dal decreto di riforma del sistema camerale, anche una specifica piattaforma informatica.

7.3 Soddisfazione dell'utenza e miglioramento della qualità dei servizi camerali

La Camera di Commercio rileva annualmente la **Customer Satisfaction** dell'utenza perché fornisce molte indicazioni utili sia per il miglioramento dei servizi che per la definizione degli indirizzi strategici dell'anno successivo. Per il 2019 si valuterà se concentrare la rilevazione soprattutto sulle nuove funzioni affidate agli enti camerali o, comunque, su alcuni ambiti considerati di maggiore rilievo strategico quale la digitalizzazione delle imprese e dei servizi, l'internazionalizzazione e l'alternanza scuola-lavoro.

In ogni caso sarà necessario porre in essere azioni di miglioramento di tutti i servizi camerali anche perché, a breve, sarà necessario prestare attenzione agli standard nazionali di qualità delle prestazioni e dei servizi resi dalle Camere di Commercio, che saranno definiti, in ottemperanza a quanto previsto dal decreto di riforma del sistema camerale, dal Ministero dello Sviluppo Economico. Non appena i predetti standard saranno varati, sarà possibile individuare una serie di risultati attesi in termini quantitativi e qualitativi da potere inserire nella programmazione operativa dell'ente.

Anche per il 2019 si prevede di svolgere una adeguata attività di **comunicazione** col Progetto **#Open Camera Cosenza** che lo scorso anno è stato inserito nell'Osservatorio Internazionale dell'innovazione nel settore pubblico dell'OCSE.

Si prevede, infine, di continuare a coinvolgere gli stakeholder della Camera nei processi di pianificazione strategica e di rendicontazione sociale dell'Ente attraverso la pubblicazione del **Bilancio Sociale di mandato**, visto che il 2019 è l'ultimo anno di mandato dell'attuale amministrazione camerale.

8. Gli obiettivi della prospettiva della crescita, apprendimento ed innovazione

Gli obiettivi della crescita, dell'apprendimento e dell'innovazione sono due:

1. Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi;
2. Orientare l'organizzazione al risultato, alla cultura del contrasto alla corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa.

8.1 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi

L'aggiornamento costante della professionalità del personale rientra fra i compiti dell'amministrazione, anche alla luce della necessità di dovere gestire con competenza le numerose innovazioni normative e di procedura che investono praticamente tutti gli uffici camerali. Come riferito in precedenza, una volta che il Ministero dello Sviluppo Economico avrà rideterminato con decreto i servizi camerali da rendere sul territorio nazionale ed avrà fornito le necessarie indicazioni per l'individuazione degli ambiti prioritari di intervento delle attività promozionali, la Camera dovrà procedere all'aggiornamento dei profili professionali per tenere conto dei nuovi compiti da svolgere, dei servizi da erogare, degli ambiti prioritari di intervento delle attività promozionali, delle peculiarità del territorio e dei bisogni delle sue imprese.

Per fronteggiare le novità introdotte dalla riforma del sistema camerale, l'ente effettuerà nel 2019 un'attenta analisi dei fabbisogni formativi del suo personale e predisporrà dei piani di sviluppo da realizzare con una intensa **attività formativa** che coinvolga tutti i dipendenti e che abbia come obiettivo quello del miglioramento sia delle competenze tecnico-professionali che di quelle di tipo relazionale in modo da promuovere sia il lavoro di gruppo e lo spirito di squadra che l'iniziativa personale e, soprattutto, l'adozione di comportamenti proattivi e tali da attivare circoli virtuosi di fronte ai numerosi cambiamenti intervenuti. Ciò significa esercitare un ruolo nuovo che non può più essere quello di trincerarsi dietro le scrivanie e di attendere che le imprese vengano in Camera a chiedere qualcosa cercando, per quanto possibile, di soddisfare in qualche modo le loro richieste ma che consiste nell'andare dalle imprese a proporre loro servizi che possano effettivamente essere utili secondo quella logica che differenzia il settore privato da quello pubblico perché il secondo aspetta sempre che ci sia qualcuno a chiedergli qualcosa, mentre nel primo -nel privato- si ha invece il bisogno di trovare qualcuno da cui farsi chiedere qualcosa.

Per questo motivo oggi si parla delle Camere di Commercio come di **ultimo miglio nei confronti delle imprese**. Per esaltare tale funzione, nell'ambito della riorganizzazione dei servizi, l'orientamento di questa Camera è quella di destinare sempre maggiori risorse umane ai servizi alle imprese privilegiando processi di gestione associata o altre forme di gestione dei servizi di supporto interno che assorbano il minor numero possibile di personale.

Il **Piano di Formazione del personale** che si intende attuare per il prossimo anno comprenderà tutte le linee formative predisposte dall'Unioncamere nazionale per riconvertire le competenze e le conoscenze legate ai nuovi compiti cui sono chiamati i dipendenti camerali e le ulteriori iniziative da attuare con la Scuola Superiore delle Amministrazioni Pubbliche dell'Università della Calabria con cui è in corso una collaborazione da diversi anni.

8.2 Orientare l'organizzazione al risultato, alla cultura del contrasto alla corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa

Il D.Lgs. 74/2017 e il successivo Contratto Collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni locali stipulato lo scorso mese di maggio, che hanno introdotto nuove disposizioni in materia di misurazione e valutazione delle performance, hanno previsto un rafforzamento del peso degli indicatori della **performance organizzativa** rispetto agli altri elementi di valutazione ed una maggiore attenzione ai **comportamenti organizzativi** agiti dai dipendenti nell'espletamento dei compiti loro affidati. Altro elemento di novità è la particolare attenzione all'**utenza esterna** che potrà partecipare alla valutazione delle performance sia comunicando direttamente all'Organismo Indipendente di valutazione, il proprio livello di soddisfazione dei servizi camerali prestati sia prevedendo che le amministrazioni tengano conto dei risultati delle rilevazioni di Customer Satisfaction per la valutazione della performance organizzativa.

Al fine di dare attuazione alle disposizioni sopra richiamate si procederà alla modifica del vigente sistema di valutazione del personale anche con il fine di perseguire un efficace percorso di sviluppo delle risorse umane della Camera di Commercio secondo le direttrici che sono state enunciate nel paragrafo precedente.

Il livello di condivisione degli obiettivi di sviluppo professionale ed il grado di motivazione del personale verranno monitorati attraverso lo svolgimento dell'**Indagine di clima** che consente di valutare il benessere organizzativo. Resta un tema delicato sul fronte interno la prosecuzione dell'esecuzione delle procedure di recupero dal personale, delle somme che i servizi ispettivi del Ministero dell'Economia hanno contestato.

9. Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria

Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria sono cinque:

1. Aumentare la riscossione del diritto annuale;
2. Ottimizzare la gestione patrimoniale dell'ente;
3. Ridurre le spese di acquisto di beni e servizi
4. Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali;
5. Attivare servizi a pagamento c.d. "Pay for use"

9.1 Aumentare la riscossione del diritto annuale

La riduzione del 50% del diritto annuale rispetto ai valori del 2014, parzialmente compensata dall'aumento del 20% deciso dal Consiglio Camerale per il triennio 2017-2019, comporta la necessità di incrementare l'effettivo pagamento del diritto annuale da parte delle imprese. In questo senso, la Camera Commercio continuerà a:

- porre in essere attività che rendano il più veritiero possibile l'importo del diritto annuale dovuto dalle imprese dando impulso alle **cancellazioni d'ufficio** dal Registro delle Imprese delle posizioni di fatto non più esistenti. Ciò consente di conseguire una serie di vantaggi fra cui si ricordano quello di impedire la contabilizzazione di proventi e di crediti non realistici, la riduzione dei costi della riscossione coattiva del tributo perché anche i ruoli emessi in questo modo sono più *puliti*, la qualità e l'affidabilità del Registro Imprese che, in questo modo riporterebbe delle informazioni più rispondenti alla realtà;
- gestire meglio la fase del **ravvedimento operoso** informando dell'omissione le imprese inadempienti invitandole a provvedere spontaneamente prima dell'emissione dei verbali d'accertamento o dei ruoli esattoriali;
- ridurre al minimo il ricorso al ruolo esattoriale dando impulso all'**emissione degli atti di accertamento con contestuale irrogazione delle sanzioni**, prima di ricorrere alla riscossione coattiva;
- estendere la richiesta di regolarizzare il pagamento del diritto annuale anche alle imprese che richiedono la bollatura dei libri sociali oltre a quelle che richiedono le certificazioni;
- promuovere, al fine di evitare errori nella determinazione del corretto importo da pagare, l'utilizzo del sito **www.dirittoannuale.camcom.it** ed il pagamento elettronico del tributo tramite **PagoPA** al posto del modello F24.

Le fasi del ravvedimento operoso e dell'emissione degli atti di accertamento potranno essere gestite più agevolmente utilizzando i nuovi servizi messi a disposizione di SiCamera per tutto il sistema camerale.

9.2 Ottimizzare la gestione patrimoniale dell'ente

Nell'ambito delle iniziative rivolte all'incremento dei proventi diversi da quelli *tributari* da un lato e di quelle tese alla riduzione dei costi di mantenimento della struttura dall'altro assumono rilievo gli interventi di ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare dell'ente. Come riferito, sono in corso importanti investimenti sugli immobili tesi a mantenerli, a renderne meno onerosa la gestione e ad adeguarli alle esigenze funzionali dell'ente e della sua utenza.

L'obiettivo perseguito da tali iniziative è quello di ottimizzare gli spazi destinati alle attività istituzionali della Camera e della sua Azienda Speciale PromoCosenza per tenere conto del calo del numero del personale in servizio. Esso viene perseguito attraverso la riduzione dei costi di gestione del patrimonio e tramite l'aumento dei proventi di natura patrimoniale da conseguire mettendo a reddito gli immobili e gli spazi in eccesso.

9.3 Ridurre le spese di acquisto di beni e servizi

Un altro importante obiettivo della gestione economico-finanziaria dell'ente è l'ottimizzazione delle spese per gli acquisti di beni e servizi che non riguarda solo gli oneri correnti per il funzionamento e il mantenimento della struttura ma ricomprende anche quelli per l'acquisto di beni di investimento e per la realizzazione delle iniziative promozionali.

L'obiettivo riguarda sia la quantità che la qualità della spesa nel senso che, oltre a spendere meno, bisognerebbe anche spendere meglio. Tale obiettivo viene perseguito con delle azioni che agiscono:

- sulle **quantità** dei beni e servizi, ovvero cercando di limitare gli acquisti a ciò che è veramente necessario per il funzionamento dell'ente e per la realizzazione delle sue iniziative istituzionali, ciò di cui effettivamente non si può fare a meno;
- sui **prezzi di acquisto** di beni e servizi per cercare di comprare a prezzi più bassi mettendo più in competizione i fornitori in modo da spuntare, a parità di standard qualitativi, condizioni economiche più favorevoli o, a parità di spesa, condizioni qualitative migliori;
- sul **personale** facendogli fare, nei limiti del possibile, ciò che attualmente viene acquistato dall'esterno.

9.4. Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali

Una ulteriore possibilità di migliorare l'economicità della gestione della Camera di Commercio è quella di ricercare, ove possibile, di reperire altre forme di finanziamento pubblico per lo sviluppo delle imprese e del territorio.

La realizzazione del Progetto **SISPRINT** finanziato da fondi PON, che vedrà impegnata la Camera anche il prossimo anno, va infatti nella direzione di condividere con gli altri attori istituzionali del territorio iniziative e progettualità sia per evitare inutili sovrapposizioni di interventi che per ridurre i costi di progetti di comune interesse. A tale scopo



bisognerebbe individuare aree di intervento complementari rispetto a quelle c.d. *core* destinate ad essere finanziate col diritto annuale e i diritti di segreteria ricorrendo di più agli strumenti delle convenzioni e al cofinanziamento.

Un altro modo per collaborare per acquisire risorse è quello di rafforzare con gli altri attori del territorio una funzione di interesse comune che è quella di attivare una comune modalità strutturata di accesso ai fondi e ai finanziamenti dell'Unione Europea visto che l'acquisizione di competenze specifiche in tale campo possono e devono diventare patrimonio di tutti gli attori territoriali interessati, anche in considerazione del fatto che il miglioramento dell'impiego dei fondi europei è un obiettivo che il Governo nazionale intende perseguire mettendo a disposizione una task force dedicata.

9.5. Attivare servizi a pagamento c.d. "Pay for use"

Una ulteriore modalità di reperimento di risorse riguarda lo svolgimento di attività di assistenza e supporto alle imprese da svolgere in regime di libero mercato ed in separazione contabile. Come riferito nei paragrafi che precedono tali servizi potrebbero riguardare:

- specialistiche attività di formazione e consulenza tese a migliorare la competitività delle imprese provinciali;
- la realizzazione di attività di formazione per arbitri, mediatori, conciliatori e gestori delle crisi da sovra indebitamento;
- l'assistenza tecnica per supportare le imprese nella gestione diretta di procedimenti o di pratiche per i quali non è richiesto obbligatoriamente il ricorso ad intermediari (notai, commercialisti o altro);
- la gestione informatica del servizio di bollatura e conservazione dei libri sociali e contabili.