



Camera di Commercio
Cosenza

VERSIONE	1.0
PREDISPOSIZIONE	CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA
APPROVAZIONE	DELIBERAZIONE DI GIUNTA CAMERALE N. 6 DEL 26.01.2017

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	8
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE.....	9
2.1 Chi siamo	11
2.2 Cosa Facciamo	14
3. IDENTITA'	18
3.1 L'amministrazione in cifre	18
3.1.1 Le risorse umane	18
3.2 Mandato istituzionale e missione.....	21
3.3 Albero della Performance.....	22
3.3.1 La Mappa strategica del Piano della performance 2017-2019.....	24
3.3.2 L'Albero 2017-2019.	25
3.3.3 Obiettivi strategici e operativi: prospetti di sintesi.	26
4. ANALISI DI CONTESTO	29
4.1 Analisi del contesto esterno	29
4.1.1 Analisi del contesto esterno: il quadro istituzionale	29
4.1.2 Analisi del contesto esterno: il quadro macroeconomico	32
4.3 Analisi del contesto interno.....	33
4.3.1 Le risorse umane	33
4.3.2 Lo Stato di salute economico finanziaria.....	37
4.3.2.1 I ricavi previsti.....	38
4.3.2.2 I Costi previsti	41
5. OBIETTIVI STRATEGICI	46
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	50
6.1 Obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse umane e indicatori.....	51
6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	55
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	56
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	56
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	58
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	58
7. ALLEGATI	59

Allegato 1 – Scheda obiettivi del Segretario Generale.....	60
Allegato 2 – Uffici, Centri di costo e risorse finanziarie.....	61

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Il Piano traduce in obiettivi strategici e operativi le priorità e le azioni esposte nella Relazione Previsionale e Programmatica, in connessione con il Preventivo Economico 2017, esplicitando gli indicatori e i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano della performance è concepito come momento di sintesi degli strumenti di programmazione e contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

La coerenza tra il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e il programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità viene, quindi, realizzata sia in termini di obiettivi, indicatori, target e risorse associate, sia in termini di processo e modalità di sviluppo dei contenuti.

Il collegamento tra le attività da svolgere e le risorse impiegate avviene mediante l'attribuzione di queste ultime agli obiettivi strategici e operativi secondo criteri che riflettono l'impegno delle strutture responsabili del loro perseguimento.

L'elevamento della competitività delle imprese resta l'obiettivo generale che permea l'attività della camera e ne ispira la Vision: **“ascoltare le istanze delle imprese e del territorio per proporsi quale soggetto animatore di politiche, progetti, iniziative dirette allo sviluppo integrato del sistema economico locale”**.

Le priorità di intervento ed i relativi obiettivi strategici ispirati a tale visione per il prossimo triennio sono:

1. Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali ed internazionali.
 - 1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese.
 - 1.2 Innovare i servizi alle imprese.
 - 1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi.
2. Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese.
 - 2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività.
 - 2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato.
 - 2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti.
3. Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.
 - 3.1 Ampliare il ruolo di animatore di politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.
 - 3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione.
 - 3.3 Sviluppare capacità e competenze orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi.
 - 3.4 Ricercare fonti di finanziamento da destinare alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica.
 - 3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

Le Camere di Commercio sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della propria circoscrizione territoriale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia, come previsto dalla Legge 23.12.1993, n. 580, "riordinamento delle Camere di commercio industria artigianato e agricoltura", così come modificata dal D. lgs. 15 febbraio 2010, n. 23 e dal D. Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016.

In particolare le funzioni e i compiti svolti dalla Camera di commercio di Cosenza sono relativi a:

- a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.
- d bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.
- d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.
- e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
 - 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
 - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
 - 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;

- 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;
- f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 comma 1 lettera b).
- g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al *placement* e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.

Tali competenze sono classificabili in tre categorie¹:

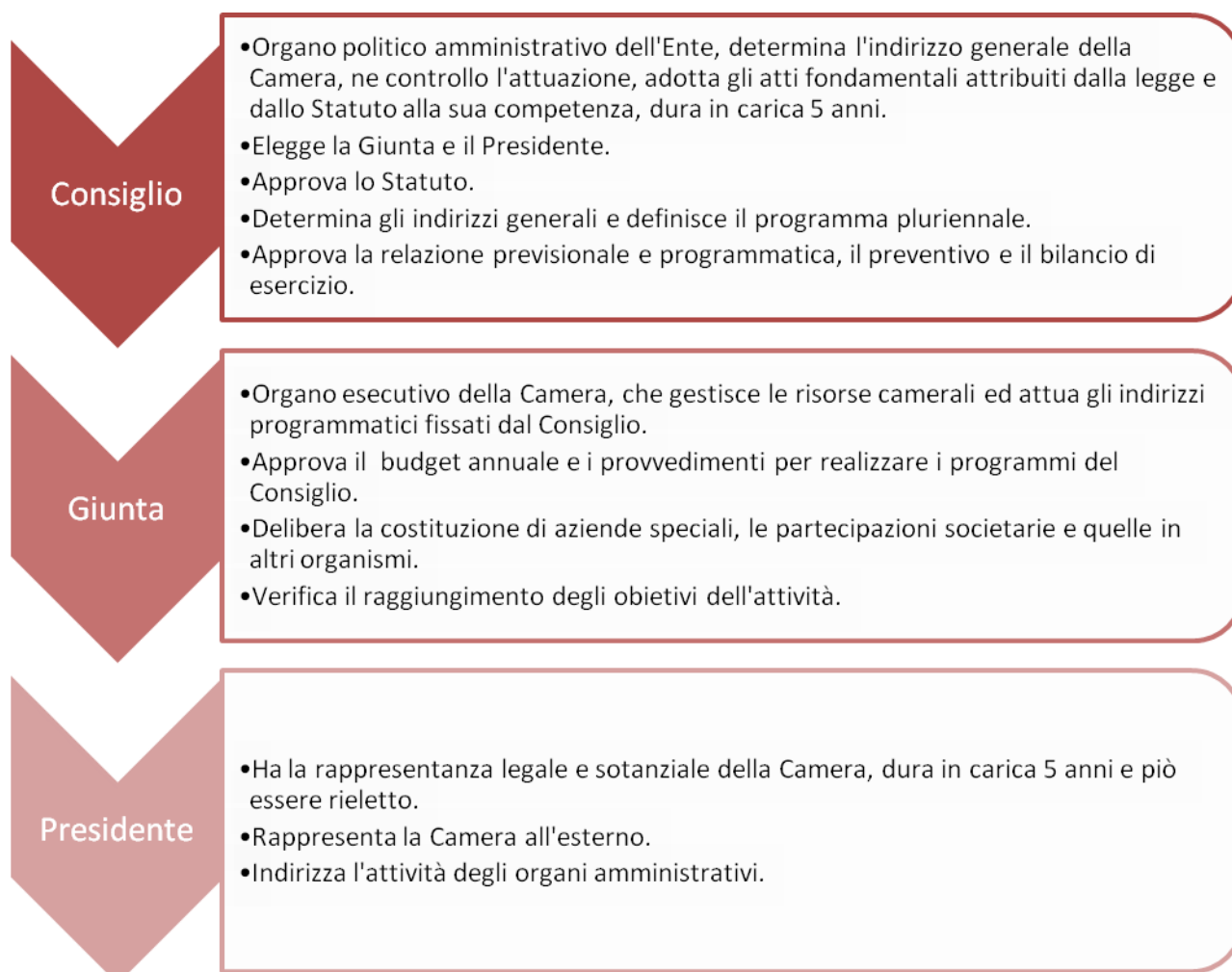
- **obbligatorie** (cd *core*), disciplinate all'art. 2, co.2, lettere da a) a e) della L. 580 come modificata dal decreto, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione. Per queste attività verranno fissati su base nazionale specifici standard di qualità delle prestazioni, come previsto nel nuovo art. 7 della legge 580;
- **da svolgere in convenzione e cofinanziamento** con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti (su questa competenza in particolare si rende necessario un approfondimento ulteriore per l'individuazione delle singole fattispecie in cui si articola), del *placement* e della risoluzione alternativa delle controversie;
- **da realizzare in regime di libera concorrenza**, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese.

¹ Cfr. Circ. Unioncamere del 4 gennaio 2017

2.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Cosenza è stata fondata come “Camera Provinciale di Commercio Arti di Cosenza” con decreto n. 872 del 5.10.1862, ma, già il 30.07.1812 era stata istituita la Società Economica di Calabria Citra che aveva la finalità di tutelare e promuovere le attività portanti dello sviluppo economico provinciale.

La Camera di Commercio di Cosenza è amministrata dal Presidente e dalla Giunta, composta da 8 membri, eletti dal Consiglio fra i propri membri, formato a sua volta da 27 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. La struttura amministrativa della Camera è oggi guidata dal Segretario Generale, che svolge anche funzioni di Dirigente dell’Area 1 - ASSISTENZA ALLE IMPRESE E SERVIZI DI SUPPORTO, dell’Area 2 - ANAGRAFE IMPRESE E TUTELA DEL MERCATO, Conservatore Registro Imprese - CCAA CS e Direttore dell’Azienda Speciale Promocosenza.



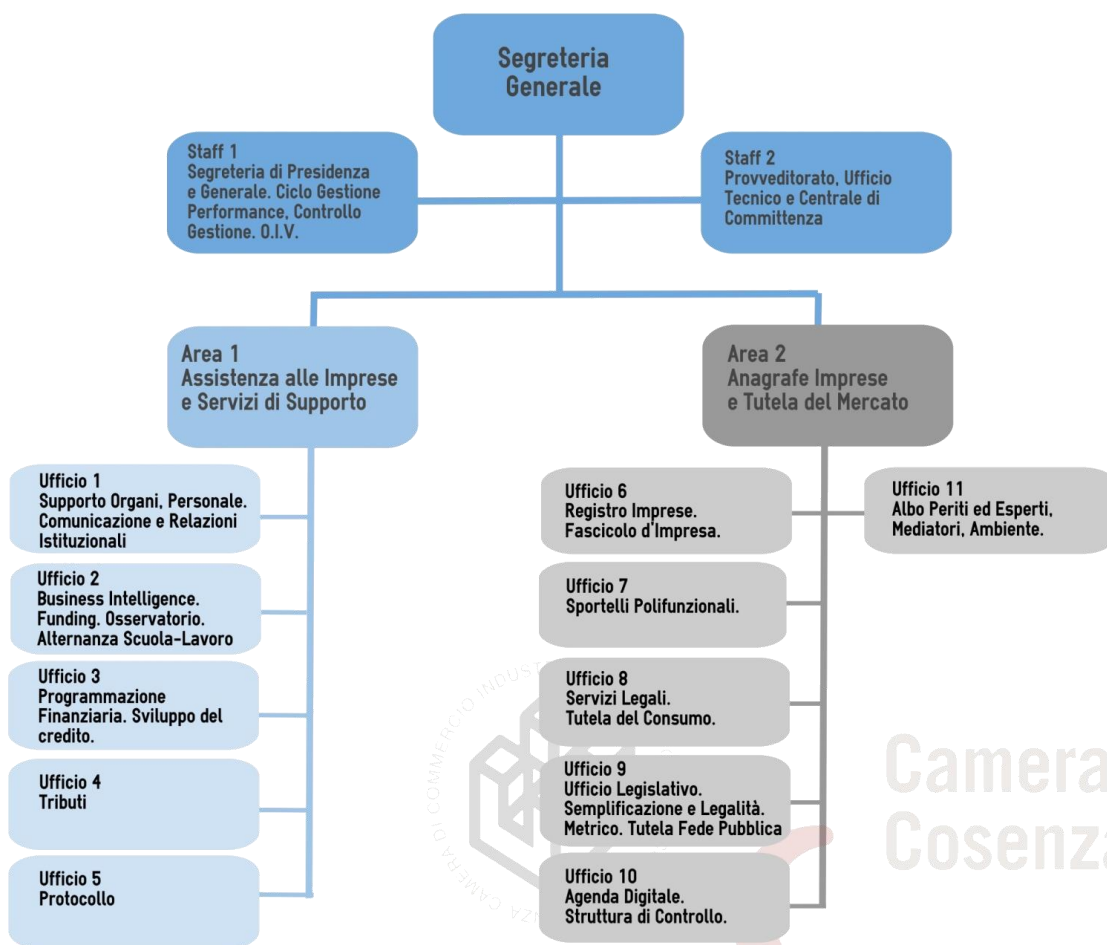
Il Segretario Generale, su designazione della Giunta, è nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'Amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 del D.Lgs. n. 165/2001. Egli coordina le attività dell'ente nel suo complesso ed ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta.

La Dirigenza. Il dirigente adotta gli atti organizzativi degli uffici e dell'area cui è preposto. Dirige, coordina e controlla l'attività di tali uffici e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, provvedendo alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali conferite. Cura l'attuazione dei progetti ed il conseguimento degli obiettivi ricevuti, adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitando poteri di acquisizione delle entrate e di spesa nelle materie di competenza. Svolge gli altri compiti delegati dal Segretario Generale. Formula proposte ed esprime pareri al Segretario Generale in tema di organizzazione dei servizi e di predisposizione dei programmi di attività.

La struttura organizzativa della Camera di commercio Cosenza presenta un assetto articolato in:

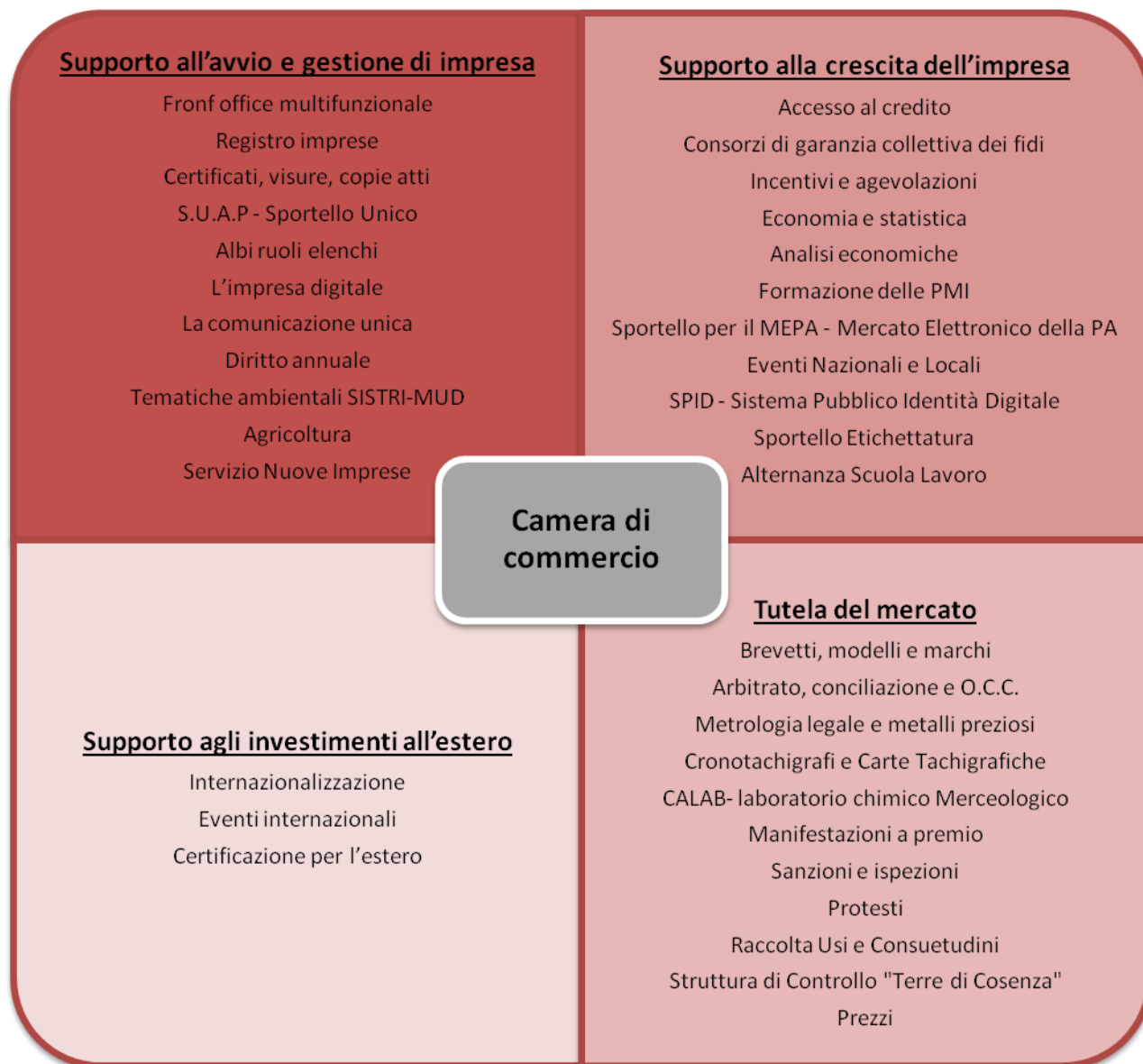
- **Aree:** unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente, e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente;
- **Uffici:** costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.

L'assetto organizzativo della Camera di commercio di Cosenza è stato di recente ridisegnato dalla Giunta con deliberazione n. 17 del 11 marzo 2016. Nella nuova strutturazione, il Segretario Generale è affiancato da due uffici di staff, mentre altri 11 uffici di linea fanno capo a due aree dirigenziali secondo il seguente organigramma:



2.2 Cosa Facciamo

La Camera di Commercio di Cosenza, direttamente o avvalendosi della propria Azienda Speciale "Promocosenza", eroga i seguenti servizi e svolge le seguenti attività nei confronti degli stakeholder:



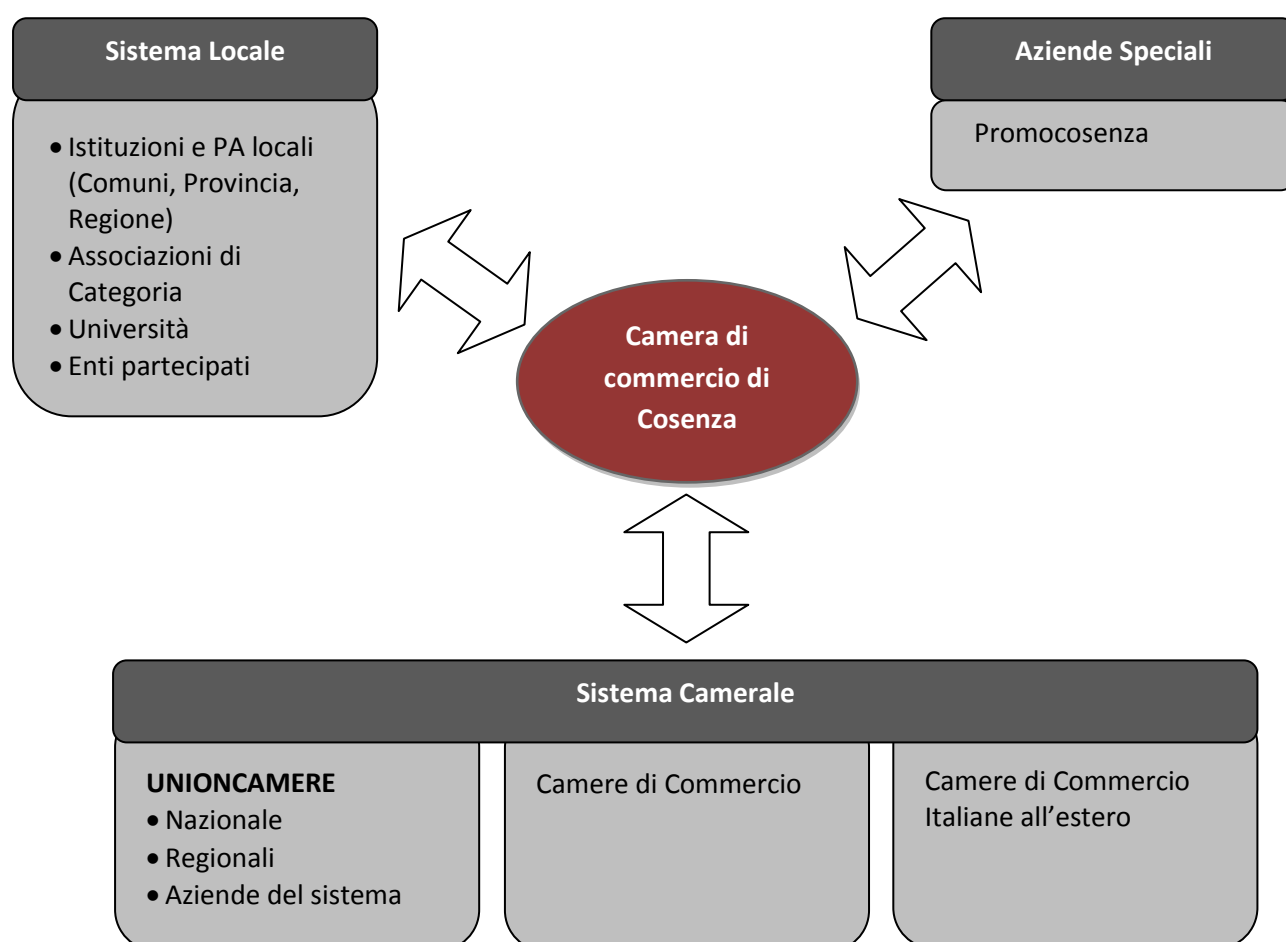
2.3 Come Operiamo

Uno dei principali elementi di innovazione della riforma della legge 580/93 riguarda il riconoscimento normativo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio Italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Cosenza fa parte di una rete e integra la propria azione con le istituzioni e con le altre componenti del sistema camerale, condividendo strategie, relazioni e competenze.

Anche grazie a questo sistema a rete la Camera di commercio di Cosenza è in grado di offrire un contributo concreto alla crescita di competitività delle imprese presenti nel territorio provinciale, favorendone la modernizzazione e promuovendone le eccellenze.

I rapporti di collaborazione che la Camera di Commercio di Cosenza ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



Il sistema camerale

La Camera di Commercio di Cosenza è parte del sistema costituito dalla rete nazionale delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura e dalla rete internazionale delle Camere di Commercio. La CCIAA di Cosenza attiva iniziative congiunte con altre camere di Commercio italiane ed estere in forma reticolare, senza vincoli di contiguità territoriale, per rispondere a esigenze funzionali delle imprese attive nella circoscrizione di competenza. L'Ente aderisce all'Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura e, ai sensi del dettato normativo del codice civile, all'Unione Regionale delle Camere di Commercio. La Camera può avvalersi dell'Unione Regionale per l'esercizio di compiti e funzioni di cui all'articolo 2 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modifiche e integrazioni.

L'azienda speciale

Per l'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale del braccio operativo della Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, e attualmente organizzata in due divisioni:



Promocosenza – divisione laboratorio CALAB. Rappresenta uno dei 32 nodi della rete dei laboratori camerali ed è stato istituito dalla Camera di Commercio di Cosenza per colmare una grave carenza regionale. Il CALAB nasce come struttura che offre i propri servizi agli operatori commerciali presenti sul territorio regionale per favorire le loro iniziative di innovazione di processo e di prodotto, attraverso una certa e qualificata caratterizzazione dello stesso secondo le norme di qualità che si richiamano ai criteri della 17025. I settori merceologici coperti al momento (Analisi) riguardano analisi chimiche e microbiologiche anche sofisticate, di interesse per la filiera agroalimentare (agrumi, vino, olio formaggi, salumi, carni, ecc.) analisi ambientali (acqua, aria e suolo) e servizio chiavi in mano in relazione alle normative di sicurezza HACCP.

Promocosenza – divisione promozione. Nasce con un chiaro e preciso obiettivo strategico: la promozione e lo sviluppo del territorio provinciale e il suo inserimento in un contesto economico competitivo. La divisione promozione intende offrire agli attori dello sviluppo locale il proprio sostegno ed il proprio contributo di competenza e di capacità progettuale. Una offerta di mezzi e risorse che si estrinseca attraverso servizi e supporti alle imprese e, più in generale, al sistema economico-produttivo locale, puntando sulla innovazione di processo e di prodotto, sulla commercializzazione e la internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, sulle attività di formazione e l'accesso ai servizi predisposti dal sistema delle Camere di Commercio.

Il sistema delle partecipazioni

L'Ente esplica la propria azione anche attraverso un sistema di partecipazioni strettamente necessarie ai sensi dell'art. 3, comma 27, legge 24/12/2007, n. 244 al perseguimento delle finalità istituzionali della Camera di commercio, che si articolano in partecipazioni in imprese del sistema camerale che svolgono assistenza alle camere di commercio; partecipazioni in imprese che svolgono servizi alle imprese e partecipazioni in imprese che gestiscono strutture e infrastrutture di interesse economico generale. Il sistema delle partecipazioni è composto nel modo che segue:

	Partecipazioni
Servizi di assistenza alle Camere di Commercio	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA Scpa
	ECOCERVED Scarl
	DINTEC Scarl
	IC OUTSOURCING Scarl
	INFOCAMERE Scarl
	ISNART - Istituto Nazionale per le Ricerche sul Turismo Società Scpa
	JOB CAMERE S.r.l.
	RETECAMERE Scarl
	TECNOBORSA (Consorzio per lo sviluppo del mercato immobiliare) Scpa
	TECNOSERVICECAMERE Scpa
	TECNOHOLDING Spa
Servizi alle Imprese	ASI - SVILUPPO INDUSTRIALE PROVINCIA DI COSENZA
	ISTITUTO QUALITA' S.r.l.
	PATTO ALTO TIRRENO COSENTINO Scpa
	PATTO SILA SVILUPPO Scarl
	PROTEKOS Spa
Infrastrutture	S.A.CAL. - Società Aeroportuale Calabrese - Scpa

3. IDENTITA'

3.1 L'amministrazione in cifre

3.1.1 Le risorse umane

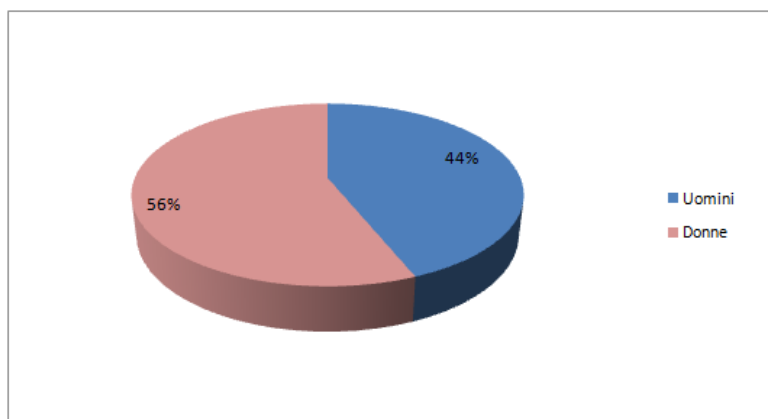
L'attuale configurazione della dotazione organica dell'ente è stata deliberata dalla Giunta camerale uscente il 27 febbraio 2013 nella seguente configurazione:

Categoria	Dotazione Organica
Segretario Generale	1
Dirigenza	2
D1	18
C1	30
B3	12
B1	3
A1	2
TOTALE	68

Come già detto, per l'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale anche della propria Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, la quale ha una dotazione di 9 unità

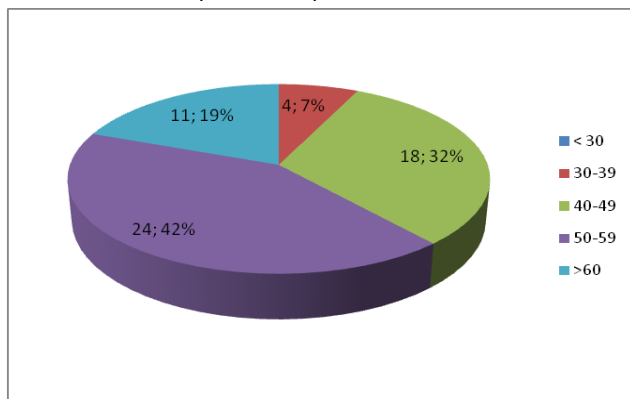
La copertura della dotazione organica, al 31.12.2016, è pari a 58 unità, con una leggera prevalenza degli individui di sesso femminile (55,17%). A tale proposito, è da segnalare che dal 2014 gli uomini sono assenti nella categoria dirigenziale, con una netta inversione di tendenza rispetto a quanto accaduto fino al 2013 nella storia dell'Ente, che non aveva mai registrato la presenza di donne nell'ambito della dirigenza.

Categoria	Numero	Uomini	Donne
Dirigenti	1	0	1
D	15	6	9
C	27	8	19
B	12	9	3
A	2	1	1
Totale	57	24	33

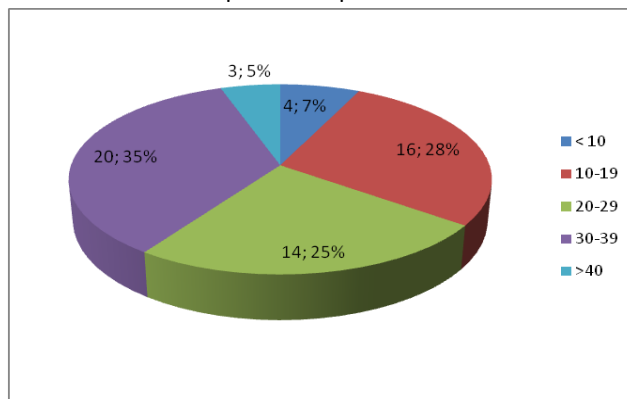


L'età media è di 52,51 anni con il 42% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59 anni, mentre l'anzianità di servizio media è di 26 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni.

Distribuzione del personale per classe di età

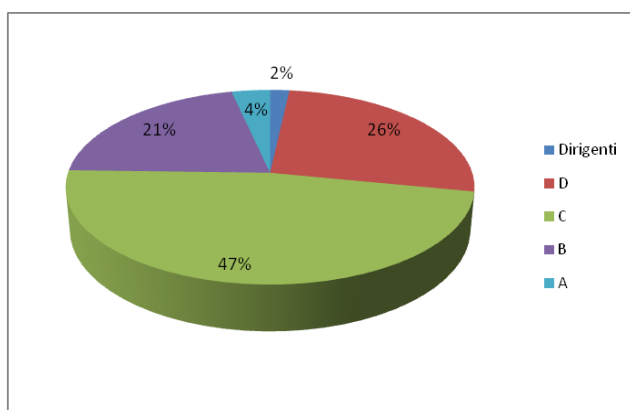


Distribuzione del personale per classe di anzianità

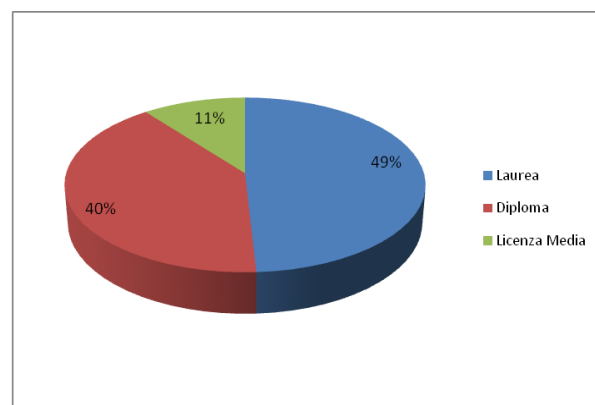


Il 47% del personale è inquadrato nella categoria contrattuale C e il 90% ha un titolo di studio non inferiore al diploma.

Distribuzione del personale per categoria



Distribuzione del personale per titolo di studio



3.1.2 Le risorse economico-finanziarie

Le risorse che l'ente prevede di mettere in campo nel 2017 per il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi, oltre che per lo svolgimento della normale attività istituzionale, sono le risorse umane ed economiche, l'Azienda speciale e le partecipazioni sinteticamente riportate nelle tabelle che seguono:

Il preventivo economico 2017, in sintesi

GESTIONE CORRENTE	Preventivo 2017 (x 1.000)	Preventivo 2016 (x 1.000)	Var. rispetto a preventivo 2016
A) Proventi Correnti	€ 7.552	€ 8.852	-14,69%
1) Diritto Annuale	€ 5.386	€ 6.449	-16,48%
2) Diritti di Segreteria	€ 1.967	€ 1.986	-0,96%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	€ 154	€ 371	-58,49%
4) Proventi da cessione di beni e servizi	€ 45	€ 46	-2,17%
B) Oneri Correnti	€ 10.234	€ 11.248	-9,01%
6) Personale	€ 2.450	€ 2.466	-0,65%
7) Funzionamento	€ 2.269	€ 2.185	3,84%
8) Interventi economici	€ 3.000	€ 3.814	-21,34%
9) Ammortamenti e accantonamenti	€ 2.515	€ 2.783	-9,63%
Risultato della gestione corrente (A-B)	-€ 2.681	-€ 2.396	11,89%
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi	€ 67	€ 138	-51,45%
11) Oneri finanziari	€ -	€ -	
Risultato gestione finanziaria	€ 67	€ 138	-51,45%
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari	€ 50	€ 65	-23,08%
13) Oneri straordinari	€ 50	€ 50	
Risultato gestione straordinaria	€ -	€ 15	-100,00%
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
Differenza rettifiche attività finanziaria			
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	-€ 2.614	-€ 2.243	16,54%

3.2 Mandato istituzionale e missione

L'Ente camerale è "istituzione delle imprese", questa affermazione sintetizza la "*mission*" della Camera di Commercio di Cosenza, che mira a divenire l'istituzione di riferimento del sistema economico provinciale, integrando le funzioni preposte a garantire, in ambito provinciale, la tutela del mercato e della fede pubblica e quindi il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori, con un'azione di policy attiva per lo sviluppo e l'innovazione, che "restituisca" alle imprese del territorio il "valore" che esse conferiscono al sistema con il versamento degli oneri camerali.

La missione proietta la Camera di Cosenza in un processo di continua innovazione dell'azione di policy indispensabile a fornire il proprio contributo di attore istituzionale alla competitività del sistema imprenditoriale. Ascoltare le istanze delle imprese e del territorio per proporsi quale soggetto animatore di politiche, progetti, iniziative dirette allo sviluppo integrato del sistema economico locale, una "vision" questa che fa dell'innovazione continua dei processi, degli strumenti e dell'organizzazione dell'Ente, in un confronto continuo con il sistema imprenditoriale e con le loro dinamiche, la strategia principale per attuare politiche a sostegno dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, dell'accesso al credito, per contribuire, sul territorio provinciale, alla costruzione di un mercato trasparente e all'efficienza dei meccanismi istituzionali che lo regolano, nell'interesse comune delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori, ma anche delle generazioni future alle quali le imprese, i consumatori e i lavoratori di oggi consegnano l'ambiente e il territorio nel quale oggi operano.

3.3 Albero della Performance

Partendo dalla missione istituzionale, in base all'analisi del contesto, delle relazioni con gli stakeholder e dei vincoli finanziari, la Camera individua gli obiettivi strategici, con un orizzonte temporale triennale, che coprono tutte le aree della propria attività.

A partire dagli obiettivi strategici, obiettivi specifici sono individuati dalla Giunta e assegnati al Segretario generale. Gli obiettivi strategici sono poi declinati in obiettivi operativi annuali. Sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi operativi sono associati indicatori (anche multipli per ciascun obiettivo) con i relativi target.

Dall'analisi dello scenario socio-economico in cui la Camera di Cosenza si trova ad operare, sono emersi una serie di bisogni strategici a cui dare risposte concrete nel prossimo futuro, facendo ricorso alle risorse economiche, patrimoniali, organizzative, professionali e tecnologiche di cui la Camera è dotata. Le priorità strategiche dell'Ente, in relazione alla missione istituzionale, coprono sia gli interessi legati allo sviluppo economico locale, sia gli aspetti giuridico-amministrativi in grado di garantire il rispetto di un corretto funzionamento del mercato.

In ordine ai bisogni rilevati dall'analisi del contesto e dalle priorità strategiche espresse dai documenti di programmazione degli altri Enti del territorio in cui la Camera opera, nonché in continuità con l'azione di sviluppo fino al momento esercitata, il documento di Programmazione Pluriennale dell'Ente ha già definito le linee strategiche (Priorità) della Camera di Commercio di Cosenza, che sono di seguito indicate:

1. Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali ed 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.

Il sistema di gestione della Camera di commercio si caratterizza per un approccio olistico riconducibile al modello della c.d. Balanced Scorecard (Scheda di valutazione bilanciata, d'ora in avanti BSC).

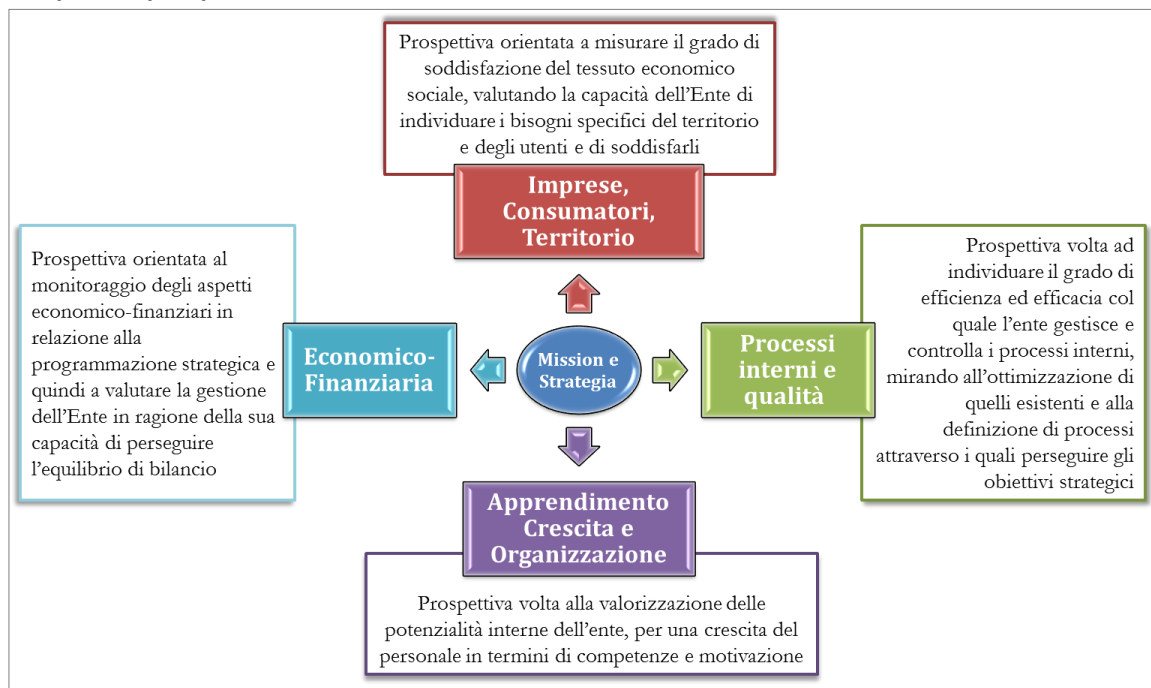
Secondo tale approccio, la strategia è esplicitata in una mappa che consente di esporre gli obiettivi strategici e operativi secondo una logica di *cascading*, in cui gli stessi discendono, appunto, dalla lettura integrata della "Relazione pluriennale", della "Relazione previsionale e programmatica" e del "Piano della performance".

La realizzazione e la verifica della strategia sono poi attuate attraverso l'utilizzo di "**schede di valutazione**" che coinvolgono tutta l'organizzazione e che scompongono la traduzione della strategia stessa in azioni, secondo quattro prospettive "**bilanciate**":

1. la prospettiva "Clienti", che per la Camera è declinabile come "**Tessuto economico locale** (imprese, consumatori, ecc.) e **Territorio**", rispetto alla quale il focus è sulla nostra proposta di valore nei loro riguardi;
2. la prospettiva dei "**Processi interni e della qualità**", in cui ci si concentra sull'identificazione dei processi chiave in cui eccellere in termini di qualità, per sostenere la proposta di valore agli utenti;
3. la prospettiva "**Economico finanziaria**", in cui l'attenzione è rivolta agli strumenti e alle risorse economico-finanziarie necessarie per perseguire con successo ed efficienza la strategia;

4. la prospettiva dell'“**Apprendimento e della crescita**”, tesa ad individuare su quali aspetti far leva, in termini di risorse umane e tecnologiche, per sostenere le altre tre prospettive.

Le quattro prospettive camerali in ottica BSC



Nella redazione della Mappa Strategica, in linea con l'approccio metodologico della BSC, la CCIAA di Cosenza ha individuato obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA di Cosenza ha proceduto al disegno della “*mappa strategica*” di Ente all'interno della quale gli obiettivi strategici vengono articolati nelle diverse prospettive di analisi.

La mappa strategica è soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione dell'evoluzione del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti in sede di avvio del mandato, oppure a seguito degli impegni a seguito di variazioni del contesto. Ciò garantisce la adeguata elasticità strategica necessaria per soddisfare pienamente le mutevoli esigenze degli stakeholder.

La disciplina di armonizzazione dei bilanci delle PA, introdotta con il D.M. 27 marzo 2013, prevede poi una ulteriore scomposizione e riclassificazione della mappa strategica in base a “Missioni” omogenee, che con esplicito riferimento alle attività camerali sono:

- Missione 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”;
- Missione 012 – “Regolazione del mercato”;
- Missione 016 – “Commercio internazionale ed internazionale del sistema produttivo”;
- Missione 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”.

3.3.1 La Mappa strategica del Piano della performance 2017-2019.

	MISSIONI	011 COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	016 COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE	012 REGOLAZIONE DEL MERCATO	032 SERVIZI GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
	PRIORITA' STRATEGICA	1		2	3
	STRATEGIA	Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali	Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati internazionali	Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale
BSC	Prospettiva tessuto economico locale e territorio	<u>1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese</u>	<u>1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese</u>	<u>2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività</u> <u>2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato</u>	<u>3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale</u>
	Prospettiva processi interni e qualità	<u>1.2 Innovare i servizi alle imprese</u>	<u>1.2 Innovare i servizi alle imprese</u>	<u>2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti</u>	<u>3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione</u>
	Prospettiva crescita ed apprendimento				<u>3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi</u>
	Prospettiva economico finanziaria	<u>1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi</u>	<u>1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi</u>		<u>3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica</u> <u>3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse</u>

3.3.2 L'Albero 2017-2019.



3.3.3 Obiettivi strategici e operativi: prospetti di sintesi.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI 2017
011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (NAZIONALE)	OO17 011.1.1.1. Proposta per un progetto integrato su turismo e cultura
	OO17 011.1.1.2. Proposta per un progetto condiviso con la Regione Calabria finalizzato all'incremento del 20% del diritto annuo.
	OO17 032.3.2.7 Concorso fotografico "Terre di Cosenza"
016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (INTERNAZIONALE)	OO17 016.1.1.1 Proposte di iniziative di formazione manageriale
011.1.2 Innovare i servizi alle imprese (NAZIONALE)	OO17 011.1.2.1 Accreditamento di Organismo di Mediazione e OCC per attività formativa (Art.15c5)
	OO17 011.1.2.2 Istituzione Ufficio Assistenza Qualificata e Stipule Start Up (Art.15c5)
	OO17 011.1.2.3 Sportello Europrogettazione (Art.15c5)
	OO17 011.1.2.4 Istituzione Borsa Merci (Art.15c5)
016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (INTERNAZIONALE)	OO17 016.1.2.1 Proposta per progetti di mentoring
011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi (NAZIONALE)	<i>Declinazione di solo livello strategico</i>
016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi (INTERNAZIONALE)	<i>Declinazione di solo livello strategico</i>

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI 2017
012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività	OO17 012.2.1.1 Istituzione Comitato per la valorizzazione del patrimonio turistico e culturale
012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	OO17 012.2.2.1 Richiesta accreditamento Autorità di Controllo per D.O.P. Patate e Fichi (Art.15c5)
	OO17 012.2.2.2 Istituzione della Commissione per la valorizzazione dell'Artigianato
	OO17 012.2.2.3 Clausole Vessatorie e Contratti Tipo
012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	OO17 012.2.3.1 Ampliare l'utilizzo del CRM (Art.15c5)
	OO17 012.2.3.2 Ruolo Periti ed Esperti: Azioni di Miglioramento

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI 2017
032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	OO17 032.3.1.1 Implementazione dello SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) anche tramite associazioni di categoria e altri incaricati sul territorio (Art.15c2)
	OO17 032.3.1.2 Diffusione del SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) nei comuni del territorio, secondo il protocollo nazionale e regionale ANCI (Art.15c2)
032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione	OO17 032.3.2.1 Revisione Statuto e Regolamenti secondo il D.Lgs. 219/2016
	OO17 032.3.2.2 Disciplina e Regolamentazione autorizzazioni ex art. 53 del D.Lgs. 165/2001
	OO17 032.3.2.3 Migliorare la tempestività dei pagamenti ai fornitori
	OO17 032.3.2.4 Proposta Bilancio sociale e di genere 2016
	OO17 032.3.2.5 Proposta per un piano di comunicazione integrata e strategica dell'Ente
	OO17 032.3.2.6 Consultazione pubblica per PTPCT
032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	OO17 032.3.3.1 Aggiornamento dei fascicoli del personale
	OO17 032.3.3.2 Attuazione del piano di formazione
	OO17 032.3.3.3 Proposta per la misurazione del capitale intellettuale
032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica	OO17 032.3.4.1 Funding e ricerca di finanziamenti
032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	OO17 032.3.5.1 Ristrutturazione Sede con Impianto Fotovoltaico, Riduzione Spazi, Messa a reddito Patrimonio (Art.15c5)
	OO17 032.3.5.2 Realizzazione di campagne di comunicazione finalizzate all'incremento delle entrate da Concorsi a Premio
	OO17 032.3.5.3 Presentazione di una proposta per la razionalizzazione delle risorse
	OO17 032.3.5.4 Verifica puntuale dei servizi Infocamere e dismissione di quelli non necessari
	OO17 032.3.5.5 Proposta di partecipazione, anche in partenariato, a PON Sicurezza.

4. ANALISI DI CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno²

4.1.1 Analisi del contesto esterno: il quadro istituzionale

Come riferito in premessa, il quadro programmatico del 2017 deve tenere conto del profondo processo di riforma istituzionale voluto dal Governo.

Il D. Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016 per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del funzionamento delle Camere di Commercio, conferma le Camere di Commercio quali "enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza (...) funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali".

Le circoscrizioni territoriali sono state rideterminate per ridurre il numero delle Camere dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più enti camerali, salvo la possibilità di mantenere la singola Camera di Commercio non accorpata sulla base della soglia dimensionale minima di 75.000 imprese. Avendo raggiunto e superato tale soglia, la Camera di Commercio di Cosenza non è né sarà interessata da tali processi.

Vengono rinnovati anche **i compiti e le funzioni**: sia quelli amministrativi di pubblicità legale, di tutela del mercato e di semplificazione amministrativa, in cui le Camere diventano "l'ultimo miglio" per le imprese nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, che quelli promozionali che vengono delimitati e circoscritti.

Le Camere assumono nuove funzioni quali: l'orientamento al lavoro e l'inserimento occupazionale dei giovani; la creazione di imprese e start up; la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo. Il decreto include tra i rinnovati ambiti, da esercitare, però, nel quadro di convenzioni con le Regioni e con gli altri enti pubblici e privati: la digitalizzazione delle imprese, la qualificazione aziendale e dei prodotti (certificazione, tracciabilità, valorizzazione delle produzioni), i servizi di mediazione, arbitrato commerciale e sovraindebitamento.

Vengono ridisegnate le funzioni che prima le Camere di Commercio svolgevano per l'internazionalizzazione, con delle limitazioni alle attività promozionali svolte direttamente all'estero. In ottemperanza al principio di sussidiarietà, le altre attività di supporto ed assistenza alle imprese non espressamente menzionate dal decreto, potranno essere svolte in regime di concorrenza e a condizioni di libero mercato.

² Cfr. Relazione Previsionale e Programmatica anno 2017

Viene richiesta l'approvazione del Ministero dello Sviluppo Economico per la costituzione delle **aziende speciali e per le partecipazioni societarie**, a cui, fra l'altro si applicano anche le disposizioni del recentissimo D.Lgs. 19 agosto 2016 n. 175.

Viene prevista, sempre presso il Ministero dello Sviluppo Economico, la costituzione di un **Comitato di Valutazione Indipendente delle performance del sistema camerale**, anche con compiti di redazione di un rapporto annuale e di individuazione degli enti camerali con livelli di eccellenza per il riconoscimento delle premialità, da erogare tramite il Fondo di Perequazione.

Viene riformato anche l'assetto complessivo del sistema camerale prevedendo dei criteri per la costituzione ed il mantenimento delle **Unioni Regionali**, quali enti non più ad adesione obbligatoria, e viene affidato ad **Unioncamere nazionale** il compito di supportare il Ministero dello Sviluppo Economico per la definizione di **standard nazionali di qualità delle prestazioni** delle Camere di Commercio, curando altresì un sistema di monitoraggio di cui si avvale sempre il predetto Ministero per le attività di sua competenza; Ministero chiamato anche ad assicurare la vigilanza sul Registro delle Imprese e a procedere alla nomina di un **Conservatore unico** per tutti gli uffici camerali della circoscrizione territoriale su cui ha competenza ciascun Tribunale delle Imprese.

Sul piano della **governance**, il decreto di riforma prevede:

- la riduzione del numero dei componenti di consigli e giunte;
- la rinnovabilità del Presidente e dei componenti di consigli e giunte per un solo mandato;
- la determinazione di quote associative non simboliche ai fini del calcolo degli indicatori di rappresentatività delle associazioni di categoria che partecipano alle procedure di rinnovo dei consigli camerali;
- la consultazione delle imprese al momento della determinazione degli indirizzi generali e programmatici delle Camere.

In materia di **finanziamento**, il decreto di riforma prescrive:

- la determinazione del diritto annuale a carico delle imprese secondo le disposizioni previste dal decreto legge n. 90 del 24 giugno 2014 (-35%,-40%,-50% rispettivamente nel 2015, 2016 e 2017) ed abrogazione della possibilità, precedentemente riconosciuta, di poterlo aumentare fino ad un massimo del 20%;
- la determinazione degli importi dei diritti di segreteria e delle tariffe per i servizi a domanda obbligatoria tenendo conto dei costi standard e non più dei costi medi di sistema;
- la destinazione, come già riferito, di parte delle risorse del fondo perequativo alla premiazione degli enti che raggiungono livelli di eccellenza.

In questa fase, particolarmente delicata per il futuro dell'Ente e per salvaguardare la sua capacità di poter incidere sullo sviluppo economico locale, occorre valorizzare i **rapporti con le altre istituzioni del territorio**.

Si stanno intensificando i rapporti con la **Regione Calabria**, quale partner istituzionale più importante in questo momento storico per la Camera di Commercio di Cosenza, con cui realizzare i progetti ed i programmi di sviluppo del tessuto imprenditoriale previsti dal POR 2014-2020. Lo scorso mese di marzo è stato stipulato un protocollo d'intesa che individua numerosi ambiti di collaborazione istituzionale. Esso dovrebbe trovare concreta applicazione proprio nel corso del prossimo esercizio 2017.

Il dialogo territoriale ed interistituzionale locale è, però, anche un elemento importante per assicurare una lettura del cambiamento in atto nella logica della salvaguardia degli interessi del territorio. I **Comuni della provincia** sono interlocutori importanti perché, pur non essendo direttamente interessati, fanno sentire la loro autorevole voce in difesa della presenza sul territorio delle altre istituzioni centrali e locali minacciate dai tagli e ridimensionamenti previsti dal processo di riforma della Pubblica Amministrazione. A tale proposito giova ricordare che oltre il 50% dei 155 Comuni della provincia di Cosenza hanno preso posizione, con espressa deliberazione consiliare, in favore del salvataggio della Camera di Commercio di Cosenza contro ogni possibile ipotesi di accorpamento.

Si sono ridotte le occasioni di collaborazione con la **Provincia di Cosenza** con la quale, in passato, la Camera aveva messo in campo numerosi ed importanti progetti di promozione economica. Ciò è da ascrivere all'incertezza relativa ai compiti ed alle deleghe che spetteranno alle Province, quali futuri enti di area vasta in base alla Riforma "Delrio" varata con la legge n. 56 del 7 aprile 2014.

Nel 2017 dovrebbero consolidarsi, invece, le occasioni di collaborazione con l'**Università della Calabria**, che potrebbero essere estese, oltre ai tradizionali temi dell'innovazione e dell'informazione economica, anche a quelli dell'imprenditorialità e della creazione d'impresa, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'europrogettazione.

Sarà incrementata la collaborazione e la progettualità in comune con le **Associazioni di categoria**, naturale interfaccia col mondo delle imprese e prime portatrici di interessi (stakeholders) della Camera di Commercio di Cosenza, con le **rappresentanze sindacali**, col **movimento consumeristico** e con gli **ordini professionali** che danno spesso impulso alle azioni ed ai progetti più rilevanti per il supporto delle imprese locali e per lo sviluppo economico del territorio che, con le attuali sempre più ridotte risorse, dovranno essere inevitabilmente selezionati con maggiore attenzione.

I rapporti con l'**Unione Regionale**, che in passato sono stati spesso caratterizzati da difficoltà, andranno rivisti per tenere conto di quanto previsto in argomento dalla riforma, secondo il quale l'adesione delle Camere alle Unioni Regionali non è più obbligatoria. E' previsto, inoltre, che il loro mantenimento sia condizionato dall'adesione di tutti gli enti camerali regionali e dall'autorizzazione del Ministero dello Sviluppo Economico, rilasciata ad esito della valutazione di una relazione programmatica che dimostri l'economicità della struttura e gli effetti di risparmio rispetto alle altre possibili soluzioni di svolgimento della relativa attività.

Da qualche anno si vanno rafforzando le relazioni coi **Tribunali**. Sono già stati sottoscritti accordi, che troveranno piena attuazione nel prossimo anno, con quelli di Castrovillari e di Cosenza per la promozione degli strumenti di giustizia alternativa, quali l'arbitrato, la mediazione, la conciliazione e da ultimo l'Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento, strumento fondamentale per il tessuto imprenditoriale della provincia, costituito prevalentemente da aziende non assoggettabili alle ordinarie procedure concorsuali. Un'altra convenzione dovrebbe essere stipulata a breve col Tribunale di Paola.

In materia di cultura e turismo si intendono stipulare protocolli con Enti preposti, quale l'Ufficio Scolastico Provinciale, la Sovrintendenza, la Biblioteca Nazionale, il Conservatorio, etc.

4.1.2 Analisi del contesto esterno: il quadro macroeconomico

Sul piano economico i dati internazionali disegnano una economia che rallenta dappertutto: nel mondo; in Europa ed in Italia. Non siamo di fronte ad una crisi ma c'è poco per essere ottimisti.

Secondo l'OCSE quest'anno ed il prossimo il reddito mondiale crescerà del 3%. Dividendo per due questo valore, si arriva alla crescita prevista per l'area dell'Euro: si parla del Pil a +1,5% quest'anno e a +1,4% per il 2017. In Italia, i valori sono ancora più bassi: è prevista una crescita del +0,8% sia nel 2016 che nel 2017. Le stime del Governo italiano non divergono sostanzialmente da quelle dell'OCSE per l'anno corrente, mentre sono più ottimistiche di pochi decimali per il 2017, atteso che il Pil dovrebbe crescere dell'1%.

Secondo gli economisti, le speranze di crescita rimaste deluse quasi ovunque, hanno avuto l'effetto di deprimere il commercio mondiale e, ancora, i tassi d'interesse a zero di Stati Uniti e Giappone non si sono tradotti in maggiori investimenti ma hanno solo creato instabilità sui mercati finanziari, già molto nervosi per i prezzi bassi del petrolio. Il risultato sembrerebbe essere che l'economia mondiale è bloccata in una "trappola da bassa crescita". Ciò vale per quasi tutti i Paesi più avanzati, anche se ognuno ha le sue peculiarità. Le debolezze strutturali, che si sono andate sedimentando nella società e nell'economia, fanno sì che in Italia le conseguenze dell'indebitamento pubblico e della congiuntura siano più gravi che altrove.

Secondo l'Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno (Svimez), nel corso del 2015, il Sud Italia (+1%) e la Calabria (+1,1%) sono cresciuti un po' di più rispetto alla media nazionale (+0,7%). Sembrerebbe, però, che tale crescita sia stata determinata da fattori eccezionali quali l'annata agraria particolarmente favorevole e la crescita del comparto turistico, che potrebbe avere beneficiato della riduzione dei viaggi all'estero da parte dei connazionali.

Queste considerazioni gettano ombre sulle previsioni del 2016 e del 2017. Sempre secondo la Svimez, il Pil del Sud aumenterà nel 2016 solo dello 0,3% e nel 2017 dello 0,9%, mentre quello totale dell'Italia dovrebbe guadagnare, come già riferito, lo 0,8% nel 2016 e l'1% nel 2017.

Non abbiamo dati di previsione 2016 e 2017 per la Calabria e per la provincia di Cosenza, tuttavia, è presumibile che la crescita regionale e provinciale non si discosterà in modo significativo da quella media del Mezzogiorno perché la situazione dell'economia calabrese resta grave, condizionata soprattutto dalle tante carenze infrastrutturali. I dati relativi all'occupazione, già ai livelli più bassi d'Italia, sono ancora in diminuzione, soprattutto fra le donne e i giovani e, tra questi ultimi, sembrerebbe essere cresciuta in maniera preoccupante la fascia dei NEET, cioè dei giovani che non studiano e non lavorano. Il dato regionale è estremamente più elevato rispetto a quello medio nazionale, si parla, addirittura, di un giovane su due.

In questo quadro, ancorché coinvolta da un processo di profonda riforma, la Camera di Commercio di Cosenza intende interpretare al meglio il suo ruolo di sostegno allo sviluppo economico territoriale, di sapere esprimere al meglio le esigenze delle imprese locali che rappresenta e, soprattutto, di essere in grado di porre in essere azioni ed interventi in grado di fornire un contributo concreto.

Trova completamento nel 2017 la convenzione con il Ministero del lavoro, Crescere Imprenditori, dedicata ai giovani NEET.

4.3 Analisi del contesto interno

4.3.1 Le risorse umane

Le risorse umane rivestono carattere strategico per l'attuazione del programma di attività e per il conseguimento degli obiettivi di breve e lungo periodo dell'Ente.

Il programma pluriennale prevede un piano di azioni finalizzato al miglioramento continuo ed all'innovazione dei processi; all'adeguamento delle competenze professionali; alla definizione delle procedure di gestione delle attività in coerenza con le risorse e gli obiettivi assegnati, alla modernizzazione e razionalizzazione dei processi decisionali, dei sistemi di lavoro e degli strumenti a supporto e della programmazione dell'attività con l'obiettivo adottare un modello gestionale coerente con le logiche della programmazione delle attività, definizione degli obiettivi e misurazione dei risultati introdotte dal DPR 254/05 ed oggi ulteriormente specificate, declinate ed articolate dal D.lgs. 150/2009, che in particolare richiede la individuazione e misurazione della performance ed il collegamento ad essa del sistema di premialità dei dipendenti, la rendicontazione o meglio accountability nei confronti degli stakeholder.

Le politiche di sostegno dello sviluppo professionale sono fortemente condizionate tuttavia dalla ridotta possibilità di spesa imposti dalle misure di contenimento della spesa pubblica, che impongono la ricerca di modalità di accrescimento professionale compatibili con gli stringenti vincoli anzidetti, così come i vincoli alle assunzioni limitano il turnover e impongono uno sforzo in termini di incrementi di produttività in rapporto alle competenze assegnate alle camere di commercio.

Le risorse umane: il benessere organizzativo

Nel 2016 è stata condotta l'indagine sul benessere organizzativo, ritenuta leva essenziale per la gestione delle risorse umane.

Il questionario è stato riprogettato rispetto al 2015, per rendere più semplice la compilazione (15 domande), ma garantendo l'analisi degli ambiti di interesse più significativi.

In particolare, è stata introdotta una domanda per ricevere un feedback sul "livello di preoccupazione" per la riforma della PA.

Le figure seguenti sintetizzano i risultati rilevati i punti di debolezza, le leve di miglioramento ei punti di forza rilevati nell'indagine, da cui è risultato che per 11 risposte su 15, il valore è stato superiore al 4, mentre per le restanti 4, si è registrata una media che varia dal 3 al 3,75.

SICUREZZA DEL LUOGO DI LAVORO

I dipendenti ritengono la Camera di commercio un **LUOGO SICURO** per lo svolgimento della propria attività lavorativa



L'AMMINISTRAZIONE VALORIZZA LA CAMERA DI COMMERCIO

Secondo i dipendenti la **GOVERNANCE** dell'Ente **VALORIZZA** la Camera di commercio



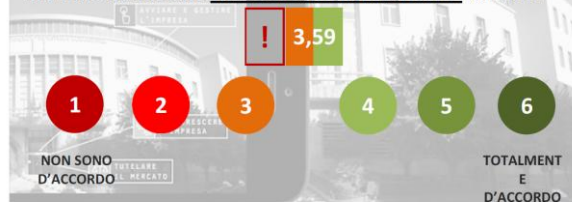
RAPPORTO TRA IMPEGNO RICHIESTO E RETRIBUZIONE

I dipendenti **NON** sono del tutto d'accordo, nel ritenere equilibrato il rapporto tra **impegno richiesto** e **retribuzione**



RUOLO ADEGUATO AL PROFILO PROFESSIONALE

Tendenzialmente più della metà dei dipendenti ritiene il proprio **RUOLO ADEGUATO** al **PROFILO PROFESSIONALE**, ma sono da rilevare **AREE DI MIGLIORAMENTO** sul tema



COMPETENZE NECESSARIE PER LO SVOLGIMENTO DEL LAVORO

I dipendenti valutano le proprie **COMPETENZE** necessarie e **ADEGUATE** al lavoro che svolgono



SODDISFAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DEI DIPENDENTI

Si riscontra un buon **LIVELLO DI SODDISFAZIONE** sulle azioni adottate dalla **GOVERNANCE** per l'**ORGANIZZAZIONE** dei dipendenti



CONCILIAZIONE TEMPI DI LAVORO E SFERA PERSONALE

La **CONCILIAZIONE** tempi di lavoro e sfera personale evidenzia la necessità di individuare **ipotesi di miglioramento** in funzione delle risposte dei dipendenti



ORGOGGIO DI LAVORARE IN CAMERA DI COMMERCIO

I dipendenti dell'Ente sono **ORGOGLIOSI** del lavoro che svolgono per la Camera di commercio



«RILEVANZA» DELLA CAMERA DI COMMERCIO PER IL TERRITORIO

I dipendenti ritengono che la Camera sia un **ENTE IMPORTANTE** per la provincia e per la COLLETTIVITA'



OBIETTIVI STRATEGICI CONDIVISI

I dipendenti evidenziano che gli **OBIETTIVI STRATEGICI** della Camera sono **CONDIVISI** e resi noti al personale



INFORMAZIONE CORRETTA SU MODALITA' DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

I dipendenti sono **INFORMATI IN MODO CORRETTO** sulle modalità di valutazione delle proprie attività



PREMIALITA' PER IL PERSONALE CHE SI IMPEGNA E RAGGIUNGE GLI OBIETTIVI

I dipendenti **NON** sono **PIENAMENTE SODDISFATTI** sulla PREMIALITA' adottata per chi raggiunge gli obiettivi



RICONOSCIMENTO DA PARTE DEL RESPONSABILE SUL LAVORO SVOLTO

Molto **POSITIVA** la **VALUTAZIONE** dei **DIPENDENTI** nei confronti dei propri responsabili in merito alla **VALUTAZIONE SUL LAVORO SVOLTO**



COMPETENZE PROFESSIONALI DEL RESPONSABILE D'UFFICIO

ESTREMAMENTE POSITIVA la valutazione dei dipendenti sulle **COMPETENZE PROFESSIONALI** del proprio **RESPONSABILE**



GLI EFFETTI DELLA RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

I dipendenti mostrano **PREOCCUPAZIONE** sugli effetti diretti sulla Camera di commercio – evidentemente peggiorativi – della Riforma della PA



Il piano triennale di formazione

Anche per il 2017 il Piano di formazione sarà approvato sulla base delle proposte dei Responsabili degli Uffici.

Informazioni in tema di “Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione”

Per il 2016 il Piano anticorruzione, oltre ad estendersi all’Azienda speciale, ha previsto l’attivazione di specifica procedura per la tutela del Dipendente che segnala illeciti, procedura che è poi stata attuata con apposito ordine di servizio dal Segretario Generale f.f.

Per il triennio 2017-2019 Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità costituisce una parte del Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPCT) in cui la Camera di commercio individua le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza in attuazione del d.lgs. n. 33/2013, del Piano nazionale anticorruzione (PNA), del suo Aggiornamento 2015 e della nuova edizione 2016, e in coerenza con le Linee guida già emanate con la delibera n. 50/2013. All’interno di tale quadro di riferimento, pertanto, vengono individuate misure e strumenti attuativi degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese quelle di natura organizzativa, intese ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi ai sensi degli articoli 10 e 43, co. 3 del d.lgs. n. 33/2013.

Nel redigere il documento 2017-2019 si è tenuto conto delle novità introdotte con il d.lgs. n. 97/2016 «Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche», di seguito “d.lgs. 97/2016”, il quale ha apportato numerosi cambiamenti alla normativa sulla trasparenza, rafforzandone il valore di principio che caratterizza l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni e i rapporti con i cittadini.

Si è tenuto altresì conto della Delibera ANAC n. 1310 del 28.12.2016 «Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016» emanate dall’autorità con l’obiettivo di fornire indicazioni alle pubbliche amministrazioni e ad altri enti, sulle principali e più significative modifiche intervenute. Per quanto concerne l’accesso civico generalizzato e la disciplina applicabile alle società e agli enti di diritto privato, si è in attesa delle apposite Linee guida in corso di adozione.

Standard di qualità dei servizi

Nel 2016 è stata approvata la carta dei Servizi della Camera di Commercio di Cosenza. Nel documento, oltre ad essere illustrati in modo semplice e innovativo i servizi camerali, vengono individuati anche gli standard di qualità degli stessi.

Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

La Camera di Cosenza ha svolto anche per il 2016 l’indagine di *customer satisfaction*, i cui risultati non sono però ancora disponibili.

4.3.2 Lo Stato di salute economico finanziaria³

Sono trascorsi più di dieci anni dall'introduzione della contabilità economico-patrimoniale nelle Camere di Commercio. Il Regolamento D.P.R. 254/2005, che l'ha introdotta, prescrive che i documenti contabili di previsione e programmazione sia costruiti focalizzando l'attenzione sull'**equilibrio economico-patrimoniale complessivo dell'Ente**. Sotto questo profilo, è possibile perseguire il **pareggio di bilancio** anche mediante l'impiego degli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti. Nella logica della contabilità economica, ciò significa redigere documenti contabili di natura previsionale e programmatica in disavanzo economico da coprire attraverso l'erosione del Patrimonio Netto.

L'impatto di decisioni, che comportano il sostenimento di costi d'importo superiore a quello dei proventi che saranno realizzati, deve essere attentamente analizzato tenendo conto dei possibili effetti sulla struttura patrimoniale dell'ente e sulla sostenibilità di tali scelte.

Tale analisi deve tenere conto di fattori quali:

- la consistenza e la composizione del **patrimonio** della Camera;
- l'esigenza di garantire la copertura degli **investimenti** previsti nel Piano degli Investimenti;
- la valutazione dell'impatto derivante dall'utilizzo delle risorse con particolare riferimento a quelle destinate agli **interventi di promozione economica**.

Le scelte relative all'entità di risorse da destinare agli interventi di promozione economica e agli investimenti sono quelle che, incidendo in misura più significativa sul risultato economico d'esercizio e sulla consistenza e composizione del patrimonio camerale, impongono una valutazione delle conseguenze sull'equilibrio patrimoniale- economico e finanziario dell'ente di breve, medio e lungo termine.

Per quanto riguarda il risultato economico dell'esercizio, la collocazione degli interventi di promozione economica tra i costi della gestione corrente comporta la necessità di valutare eventuali disavanzi d'esercizio non solo in termini di valore assoluto quanto piuttosto in termini di coerenza con la missione istituzionale della Camera. Valutazione che dovrebbe essere fatta anche in termini dinamici, cioè non considerando solo il risultato economico del singolo esercizio, ma anche quelli passati e quelli prospettici, in modo da contemperare le esigenze contingenti del momento con la vision prospettica dell'ente.

³ Cfr. Relazione Previsionale e Programmatica anno 2017

Ciò implica che l'equilibrio economico va valutato, di volta in volta, sulla base degli obiettivi e dei programmi concretamente perseguiti, ammettendo anche la possibilità di costruire bilanci preventivi in disavanzo, purché tale scelta politica non assuma carattere strutturale.

Tutto ciò premesso, si è ritenuto di costruire delle previsioni che comportino un disavanzo per il 2017 e per il 2018 ed una ipotesi di pareggio per l'esercizio 2019, mentre si ritiene che quello in corso chiuderà con un disavanzo di importo minore rispetto a quanto preventivato in sede di aggiornamento del bilancio di previsione 2016. Detto importo sarà stimato in sede di compilazione del pre-consuntivo dell'esercizio 2016, inserito nell'ambito dei prospetti del bilancio di previsione dell'anno 2017.

La scelta di finanziare i programmi di promozione economica del 2017 anche attraverso il disavanzo attesta il convinto impegno della Camera di Commercio di Cosenza a continuare a sostenere il sistema delle imprese locali in una fase caratterizzata da una congiuntura fragile e dalle prospettive incerte.

La previsione di impiegare risorse economiche aggiuntive rispetto a quelle che verranno generate dall'attività di gestione annuale è ritenuta doverosa nonostante la riduzione del gettito del diritto annuale perché in concreto si tratterebbe di consumare le risorse prelevate dalle imprese negli anni passati e non spese.

Tutti gli esercizi, dal 2010 al 2015, sono stati chiusi con consistenti avanzi economici, che cumulativamente hanno raggiunto la considerevole cifra di 11,302 milioni di euro e che sono stati portati a patrimonio. Si tratta evidentemente di risorse prelevate dalle imprese, che devono tornare loro sotto forma di servizi e contributi.

Ovviamente le ipotesi fatte per stimare i valori degli oneri e dei proventi nella redazione della presente Relazione potranno essere riverificate in sede di costruzione del bilancio di previsione 2017, alla luce degli aggiornamenti dei dati (in primis quelli che fornirà Infocamere per la costruzione delle previsioni sul diritto annuale), degli accadimenti gestionali che nel frattempo si verificheranno, degli auspicabili chiarimenti sui molti temi della riforma camerale che richiedono approfondimenti e precisazioni.

L'orizzonte temporale preso in considerazione nelle proiezioni economiche-finanziarie riportate di seguito copre il prossimo triennio 2017-2019, in coerenza con le previsioni di cui al Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27 marzo 2013.

4.3.2.1 I ricavi previsti

Rispetto al Preventivo economico aggiornato del 2016, le recenti novità normative impongono una revisione delle previsioni dei principali ricavi della Camera.

Il decreto di riforma ha confermato il taglio del **diritto annuale** già disposto col D.L. 90/2014, pertanto il prossimo anno assisteremo ad un'ulteriore riduzione che ne porterà l'importo ad un valore pari al 50% di quello del 2014. Tale taglio, a parità di condizioni, comporterà una riduzione ulteriore della capacità di realizzare interventi di promozione economica. Le previsioni dei ricavi da diritto annuale degli anni 2017-2019 sono state costruite riducendo del 16,67% la stima degli importi preventivati per il 2016, per rispettare il vincolo che il valore del tributo deve essere abbattuto del 50% rispetto a quello del 2014. Esse verranno aggiornate in sede di redazione del Preventivo economico, quando saranno resi noti da Infocamere i dati relativi all'andamento delle riscossioni del diritto annuale 2016.

La previsione dei **diritti di segreteria** risulta per ora confermata negli importi consolidati in sede di aggiornamento del preventivo economico 2016. In particolare il dato inserito nelle previsioni è basato sugli importi attualmente in vigore, tuttavia la riforma ha stabilito che i valori dei diritti saranno fissati col criterio dei costi standard e non più con quello dei costi medi di sistema, pertanto, è possibile che il prossimo anno, il quadro dei valori di detta tipologia di proventi, che verrà stabilito con provvedimento del Ministero dello Sviluppo Economico, sarà diverso rispetto all'assetto attuale. Gli impatti del futuro decreto ministeriale per i diritti di segreteria, saranno valutati non appena noti, in ossequio al principio della prudenza.

Gli **altri proventi** comprendono in particolare i contributi, i rimborsi diversi e i ricavi delle attività commerciali. Al momento sono state previste le sole componenti con caratteristiche di ricorrenza e stabilità, oltre agli introiti connessi alla realizzazione di progetti promozionali già deliberati e cofinanziati da soggetti apportatori di risorse. La previsione di ulteriori contributi è conseguente alla definizione di progetti e potrà essere effettuata in sede di predisposizione del preventivo economico del 2017.

Nel dettaglio, la previsione 2017 comprende il contributo riconosciuto dal Ministero del Lavoro per la realizzazione del progetto "Crescere Imprenditori", mentre per i **contributi del fondo perequativo** sono stati stimati gli stessi importi previsti per l'anno in corso, anche se, nel corso del 2017 detta tipologia di ricavi dovrebbe aumentare in considerazione del fatto che l'Unioncamere, a causa di slittamenti, dovrà impiegare insieme le risorse del fondo dell'annualità 2015 e 2016. Sempre in riferimento ai ricavi da contributi perequativi, si segnala che allo stato non è possibile fare una previsione attendibile per le annualità 2018-2019 perché il decreto di riforma ha cambiato radicalmente le finalità e i criteri di utilizzo delle risorse del fondo.

Le previsioni del 2017 dei rimborsi e recuperi diversi e dei ricavi dalle attività commerciali (servizi metrici, arbitrato, conciliazione, organismo di composizione delle crisi da sovraidentamento, concorsi a premio, carnet ata, organismo di controllo delle DOP) sono stati fissati sulla base dei risultati conseguiti nell'ultimo esercizio. Sono previsti in crescita per gli anni successivi 2018-2019.

Per quanto riguarda i **proventi finanziari**, la previsione sconta gli effetti dell'assoggettamento delle Camere di Commercio al regime della tesoreria unica. La bassissima remunerazione riconosciuta al sottoconto

fruttifero penalizza il conto economico della Camera di Commercio di Cosenza che, invece, in passato era riuscita a spuntare all'istituto cassiere condizioni vantaggiose per la remunerazione della propria liquidità. A tale proposito si ricorda che, col passaggio alla tesoreria, i ricavi di natura finanziaria sono passati da 900 mila euro del 2014 ai 138 mila euro del 2015. Le previsioni del triennio 2017-2019 sono state costruite tenendo conto di questi aspetti. Non sono previsti oneri finanziari dal momento che il ricorso all'indebitamento è molto improbabile vista la situazione della liquidità camerale.

Per quanto concerne i **proventi straordinari**, le previsioni delle sopravvenienze attive e passive per il triennio sono state costruite tenendo conto delle stime fatte per il 2016. Giova sottolineare che tale tipologia di ricavi dovrebbe accogliere in futuro importi significativi relativi alle somme da recuperare, in ottemperanza ai rilievi del Ministero dell'Economia e delle Finanze, sul personale camerale e la rettifica di alcuni debiti non più in essere, quali ad esempio quelli relativi al progetto del "Fondo per le Garanzie di Cosenza" varato nell'anno 2011.

Non è possibile al momento fare una stima delle componenti di rivalutazione e svalutazione delle partecipazioni camerali, che potranno essere approntate solo al momento della redazione del bilancio d'esercizio, in connessione con gli andamenti gestionali effettivamente registrate dalle società partecipate.

4.3.2.2 I Costi previsti

Per quanto riguarda il **personale**, la previsione si attesta su valori leggermente inferiori rispetto all'ultimo dato inserito nel Preventivo economico aggiornato del 2016 e tiene conto sia dei risparmi attesi per le previste cessazioni dal servizio di alcuni dipendenti che del presumibile aumento degli emolumenti dovuti al personale dipendente a seguito dell'atteso rinnovo del C.C.N.L.

Gli **oneri di funzionamento** comprendono le spese di mantenimento della struttura, quella per gli organi istituzionali, i costi di gestione degli uffici di supporto e di quelli che prestano la loro attività direttamente a beneficio delle imprese. Le previsioni evidenziano un calo nel 2017 rispetto agli importi accolti nel preventivo economico aggiornato del 2016 dell'8% circa. Per il 2017, oltre a confermare quanto già fatto in passato per contenere i costi d'acquisto di beni e servizi, altre attività verranno poste in essere per far fronte all'ulteriore diminuzione dei proventi prevista per il prossimo anno. Si segnala, inoltre, la riduzione ulteriore, rispetto a quella già registrata nell'anno in corso, degli importi dei costi la cui quantificazione è direttamente correlata all'entità del diritto annuale. Si tratta in pratica delle quote associative all'Unione nazionale e regionale, del contributo al fondo perequativo, delle somme accantonate al fondo svalutazione crediti da diritto annuale.

Per quanto riguarda i costi d'acquisto di beni e servizi e quelli per gli organi istituzionali, occorre ricordare che si tratta di spese oggetto di interventi di contenimento. Alle norme preesistenti si aggiungono quelle previste dal decreto di riforma. Al posto di appannaggi e gettoni di presenza saranno previsti dei rimborsi spese da quantificare e liquidare secondo le indicazioni e le modalità fissate da un redigendo regolamento. Ci dovrebbero essere dei risparmi che, al momento, non è possibile quantificare per la mancanza delle necessarie indicazioni.

Con riferimento alla riduzione dei costi di funzionamento, giova sottolineare che la gran parte delle economie derivanti dalle manovre di finanza pubblica succedutesi negli anni, sono nei fatti neutralizzate dalla quasi generalizzata previsione dell'obbligo di riversarne i risparmi al Bilancio dello Stato.

Si tenga presente che, per la Camera di Commercio di Cosenza, l'importo dei riversamenti in questione ammonta a oltre 215.000 euro all'anno.

La voce **ammortamenti e accantonamenti** comprende le somme accantonate al fondo svalutazione dei crediti per diritto annuale, la cui entità è calcolata in funzione della loro presumibile esigibilità e tenendo conto dei dati di effettiva riscossione dei ruoli esattoriali. La quantificazione di detto importo è stata rivista al ribasso per tenere conto delle previsioni relative al diritto annuale 2017, d'importo minore rispetto a quelle del 2016.

Le previsioni riguardanti gli ammortamenti e gli accantonamenti di altra natura si attesta su valori in linea con quelli costruiti nel Preventivo economico aggiornato del 2016.

Dalle stime dei costi e dei ricavi discende la quantificazione delle risorse generate annualmente dalla gestione e immediatamente destinabili agli interventi di promozione economica.

A fronte di 1,9 milioni di euro di costi per interventi di promozione economica, mediamente sostenuti negli anni 2010-2015, già alla fine dell'anno 2015, in occasione dell'approvazione del Bilancio di previsione del 2016, si era ritenuto doveroso far ritornare alle imprese del territorio le risorse loro prelevate negli anni passati e di fatto mai utilizzate, procedendo all'aumento degli oneri promozionali fino all'importo di 3,8 milioni di euro.

Il quadro evolutivo rappresentato nelle previsioni aggiornate di proventi e di oneri per il prossimo triennio confermano la possibilità di mantenere un livello di costi per interventi di promozione economico di 3 milioni di euro, superiore al dato medio di quanto effettivamente speso nel quinquennio 2010-2015 (1,9 milioni di euro).

A seguito della riduzione dei proventi da diritto annuale, i margini annualmente generati dalla gestione ed immediatamente utilizzabili per gli interventi di promozione economica si dovrebbero essere ridotti a poco più di 1,5 milioni di euro per il 2016 e a 919.000 euro nel 2017. Quest'ultimo importo previsto per il 2017, è al netto del re-impiego di eventuali contributi addizionali di soggetti terzi (Stato, Regione, Unione Europea ed altri enti pubblici) ulteriormente attivabili in relazione alle varie progettualità e all'eventuale motivata allocazione straordinaria di maggiori risorse attraverso il ricorso all'impiego degli avanzi economici degli esercizi precedenti patrimonializzati, con la conseguente riduzione del patrimonio netto.

Come già riferito, in considerazione del quadro economico attuale, tuttora complesso e delle perduranti esigenze di intervento a sostegno delle imprese del territorio, si ritiene strategico prevedere l'allocazione di risorse per la promozione, nel preventivo economico del 2017, per circa 3 milioni di euro, con una conseguenziale previsione di disavanzo. Questa scelta politica è motivata dalla convinzione della necessità di proseguire l'azione a supporto delle imprese per consentire loro di agganciare la pur debolissima ripresa economica in atto.

L'importo di 3 milioni di euro da destinare alla promozione economica è più basso dei 3,8 milioni di euro stanziati per il 2016. Tale riduzione si rende necessaria per tenere, comunque, conto dell'ulteriore calo dei proventi da diritto annuale previsto per l'anno 2017.

L'attenzione della "quantità" della spesa deve essere ovviamente accompagnata a quella altrettanto importante per la "qualità" degli interventi da realizzare, in attuazione di una politica coraggiosa e consapevolmente selettiva nell'individuare i migliori progetti, maggiormente condivisi dalle diverse categorie produttive presenti sul territorio provinciale.

Le proiezioni delineate nella tabella a seguire accolgono, oltre ai dati di consuntivo del quinquennio 2010-2015, le previsioni sull'entità dei proventi e degli oneri, fra i quali quelli relativi agli interventi di promozione economica, riferiti al corrente anno e al triennio 2017-2019.

Le dette previsioni incorporano i seguenti obiettivi di carattere economico:

1. l'aumento dei proventi diversi dal diritto annuale con particolare riferimento ai contributi ricevuti da enti terzi per specifiche progettualità ed ai ricavi commerciali, che dovrebbero aumentare non solo per il rilancio delle attività attualmente in essere ma anche per l'avvio di nuovi servizi quali l'organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento e per l'estensione della vigilanza della Struttura di controllo ad altre filiere produttive oltre quella del vino;
2. la realizzazione di risparmi sui costi di struttura conseguibili sia con i tagli previsti dalla riforma (riduzione dei costi per gli organi istituzionali e di tutti gli altri costi che sono direttamente o indirettamente collegati all'entità dei proventi da diritto annuale). Rispetto alle previsioni dei costi di funzionamento del 2016, quelle per il 2017 sono state costruite prevedendo solo una riduzione del 5% rispetto all'anno precedente. Quelle degli esercizi successivi sono state costruite ipotizzando un risparmio del 10% rispetto all'anno precedente, per ciascuna annualità;
3. migliorare la riscossione dei proventi da diritto annuale in modo da ridurre il consistente importo che ogni anno viene accantonato al Fondo svalutazione crediti. Ciò dovrebbe ridurre l'importo dei costi dovuti per ammortamenti ed accantonamenti. Con riferimento al diritto annuale, le risorse da accantonare al fondo, oltre a ridursi naturalmente per effetto dell'abbassamento dei relativi proventi, dovrebbe diminuire anche per il rafforzamento delle capacità della camera di riscuotere i suoi tributi, sia ponendo in essere attività di sensibilizzazione e di incoraggiamento spontaneo che migliorando l'efficienza delle procedure di riscossione coattiva.

Il combinato disposto di tali attività dovrebbe condurre già a partire dal 2019, in condizioni di pareggio economico di bilancio, ad aumentare, fino all'importo di 2,15 milioni di euro, il margine annuale della gestione da potere impiegare per la promozione economica. Importo, quest'ultimo, in linea con i valori medi annui spesi per la promozione economica nel quinquennio 2010-2015 (1,9 milioni di euro).

PROIEZIONE DATI ECONOMICI (MIGLIAIA DI EURO)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 aggiornato	2017	2018	2019
Diritto annuale	10.517	10.708	11.029	11.113	11.045	7.298	6.449	5.374	5.374	5.374
Diritti di segreteria	1.972	1.941	1.860	1.849	1.846	1.908	1.986	1.986	1.986	1.986
Altri proventi	392	438	357	392	342	307	417	247	350	500
Gestioni finanziarie e straordinarie e svalutazioni	441	324	493	4.536	890	1.414	153	153	150	150
A) Totale proventi	13.323	13.411	13.738	17.890	14.123	10.927	9.005	7.760	7.860	8.010
Oneri per il personale	3.003	2.549	2.360	2.282	2.386	2.324	2.466	2.376	2.326	2.326
Oneri di funzionamento	2.058	2.762	2.995	2.665	2.817	2.044	2.185	2.072	1.865	1.679
Ammortamenti e accantonamenti	4.176	5.261	5.267	5.005	6.697	3.899	2.783	2.393	2.125	1.856
B) Totale oneri (tranne interventi economici)	9.236	10.573	10.622	9.951	11.900	8.267	7.434	6.841	6.316	5.861
Disponibilità per realizzare interventi economici (A-B)	4.087	2.838	3.116	7.939	2.223	2.660	1.571	919	1.544	2.149
Interventi economici	2.263	1.865	1.902	2.242	1.855	1.429	3.814	3.000	3.000	2.149
AVANZO/DISAVANZO	1.824	973	1.215	5.697	367	1.231	-2.243	-2.081	-1.456	0
Patrimonio netto iniziale	29.847	31.686	32.656	33.841	39.537	39.905	41.136	38.893	36.812	35.356
+/- avanzo/disavanzo	1.824	973	1.215	5.697	367	1.231	-2.243	-2.081	-1.456	0
+/- variazioni riserve patrimonio netto	15	-3	-30	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO NETTO FINALE	31.686	32.656	33.841	39.537	39.905	41.136	38.893	36.812	35.356	35.193

Per quanto riguarda gli investimenti, i livelli di spesa ipotizzabili per il 2017 sono in linea con gli importi già preventivati in sede di aggiornamento del Bilancio di previsione 2016. Comprendono una stima prudenziale delle somme da utilizzare per la manutenzione straordinaria del patrimonio immobiliare della Camera (circa 198.000 euro, quantificati tenendo conto della circostanza che le spese di progettazione sono state già sostenute in esercizi precedenti) e per il rinnovo delle attrezzature tecniche ed informatiche (l'importo degli investimenti di tal genere verranno definiti dai successivi atti di programmazione annuale).

L'obiettivo da perseguire è quello di mantenere adeguati livelli di qualità dei servizi offerti dagli immobili e dalle strutture, avendo già acquisito il certificato di agibilità sinora mancante. Nel quadro dei vincoli di finanza pubblica in materia di spese di manutenzione, le acquisizioni di beni e gli investimenti relativi agli immobili, saranno condotti secondo le seguenti linee guida:

- garantire la funzionalità per consentire l'esercizio delle attività istituzionali e l'erogazione dei servizi in condizioni di piena accessibilità, fruibilità e ottimale interazione con l'utenza;
- garantire il rispetto delle normative in materia di sicurezza e tutela dei lavoratori e dei fruitori delle strutture;
- garantire consistenti risparmi dei costi di gestione degli immobili e delle strutture camerali;
- mantenere una adeguata dotazione delle strumentazioni tecniche ed informatiche necessarie per la realizzazione delle iniziative promozionali ed istituzionali della Camera.

A tal fine si prevede di realizzare opere edili impiantistiche e rivolte al risparmio energetico e tese al miglioramento dei livelli di salubrità e sicurezza degli ambienti di lavoro oltre a consentire all'Ente di realizzare nel tempo risparmi sui consumi e valutare la possibilità di ottenere apposito contributo per la realizzazione del fotovoltaico.

Unitamente alla manutenzione riguardante il patrimonio camerale saranno realizzati anche interventi di razionalizzazione e di ottimizzazione dell'utilizzo di spazi e strutture per ridurre, da un lato, i costi di gestione, e dall'altro per valutare l'opportunità di mettere "a reddito" gli eventuali spazi in eccesso.

Con riferimento al Preventivo 2017, si stimano i seguenti indicatori:

- **Quoziente di Struttura** (Netto e Passività consolidate / Attivo immobilizzato): 4,77
- **Indice di Dimensionamento del Personale** (Oneri Personale / Oneri Correnti al netto del F.do Svalutazione Crediti): 30,81%
- **Indice Oneri di Funzionamento** (Oneri di funzionamento + Ammortamenti ed accantonamenti al netto della svalutazione diritto annuale / Oneri correnti al netto della svalutazione diritto annuale): 31,47%
- **Indice Interventi Economici** (Interventi Economici / Oneri correnti): 29,31%

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Per ogni obiettivo strategico individuato all'interno della mappa strategica, la Camera ha definito delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. Di seguito si riporta il cruscotto di Ente per il triennio 2017-2019, dando evidenza delle Aree dirigenziali responsabili. A tal fine, si rappresenta che le risorse finanziarie assegnate alle aree dirigenziali per lo svolgimento delle loro attività, per come previste nel budget dirigenziale per il 2017, sono le seguenti:

- Segreteria Generale e Area 1: Euro 7.342.156
- Area 2: Euro 1.927.731
- Oneri Comuni: Euro 964.093

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Responsabile	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali	011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese in ambito nazionale	D1.3_4 (PIRA) Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		D1.3_10 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese in ambito internazionale	D1.3_13 (PIRA) Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing)	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		D1.3_17 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	011.1.2 Innovare i servizi alle imprese in ottica nazionale	1. Livello di ampliamento/riorganizzazione dei servizi offerti	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		2. Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	016.1.2 Innovare i servizi alle imprese in ottica internazionale	1. Livello di ampliamento/riorganizzazione dei servizi offerti	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		2. Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi in ottica nazionale	1. Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali	Area 1 e S.G.	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati
	016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi in ottica internazionale	1. Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali	Area 1 e S.G.	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Responsabile	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività	D1.3_02 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente (al netto del taglio al Diritto Annuo)	> Anno Precedente (al netto del taglio al Diritto Annuo)	> Anno Precedente (al netto del taglio al Diritto Annuo)
	012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	1. C2.6_04 (PIRA) Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	Area 2	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		2. Livello di diffusione delle procedure di composizione della crisi d'impresa (in rapporto al totale imprese attive/1000)	Area 2	>= 0,1	>= 0,1	>= 0,1
		3. Livello di divulgazione delle analisi e dei report prodotti dalla Consulta, dei Comitati e Osservatori.	Area 1 e S.G.	>=1	>=1	>=1
	012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	C1.1_04 (PIRA) Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Area 2	= Anno Precedente	= Anno Precedente	= Anno Precedente
		C1.1.07 (PIRA) Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Area 2	= Anno Precedente	= Anno Precedente	= Anno Precedente
		C1.1_15 (PARETO) Costo medio unitario dell'attività di informazione in presenza e a distanza sul Registro Imprese	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	Numero di iniziative/eventi di promozione dello sviluppo socio-economico territoriale	Tutte le Aree	> = Anno Precedente	> = Anno Precedente	> = Anno Precedente
	032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della	Livello di attuazione delle misure previste nel piano triennale anti corruzione	Tutte le Aree	100%	100%	100%
		Numero di interventi formativi in materia di anticorruzione e integrità	Tutte le Aree	>=1	>=1	>=1

Aree strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Responsabile	Target 2017	Target 2018	Target 2019
	corruzione					
	032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	Numero di interventi formativi volti all'acquisizione di competenze specifiche e manageriali	Tutte le Aree	>=95%	=100%	=100%
	032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica	Numero di progetti integrati per lo sviluppo del territorio realizzati unitamente a soggetti terzi	Tutte le Aree	100% dei progetti approvati	100% dei progetti approvati	100% dei progetti approvati
		B3.1_02 (PIRA) Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	C1.1_12 (PIRA) Costo medio unitario dell'attività di sportello	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C2.5_04 (PIRA) Incidenza % costo del servizio metrico su proventi	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C2.6_02 (PIRA) Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C1.1_02 (PARETO) Costi medi di Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		EC 15.2 (PARETO) Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di funzionamento e Ammortamenti e accantonamenti)	Tutte le Aree	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici elencati nella fase precedente sono stati articolati in obiettivi operativi sintetizzati nei prospetti che seguono. Per la codifica dei centri di costo (CdC) e per le risorse finanziarie associate agli uffici in sede di budget, si veda l'allegato 2.

6.1 Obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse umane e indicatori

011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (NAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
	N.	Descrizione	Peso %	Risorse umane (Ufficio - CdC)	Indicatore	Target
	1	OO17 011.1.1.1. Proposta per un progetto integrato su turismo e cultura	30%	L02D	Data di presentazione della proposta al S.G.	<=31/3
	2	OO17 011.1.1.2. Proposta per un progetto condiviso con la Regione Calabria finalizzato all’incremento del 20% del diritto annuo.	50%	M09C	Data di presentazione della proposta al S.G.	<= 30/06
	3	OO17 032.3.2.7 Concorso fotografico “Terre di Calabria”	20%	L02D	Data di conclusione del concorso	<=30/6
016.1.1. Sviluppare le capacità competitive delle imprese (INTERNAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
		OO17 016.1.1.1 Proposta iniziativa di formazione manageriale	100%	M10D	Numero di proposte presentate	>=1
011.1.2 Innovare i servizi alle imprese (NAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
	1	OO17 011.1.2.1 Accreditamento dell’Organismo di Mediazione e OCC per attività formativa (Art.15c5)	20%	M08C	Data di presentazione degli studi di fattibilità al S.G.	<= 30/09
	2	OO17 011.1.2.2 Istituzione Ufficio Assistenza Qualificata e Stipule Start Up (Art.15c5)	20%	M06C	Data di attivazione	<= 30/09
				M08C	Data di attivazione	<= 30/09
	3	OO17 011.1.2.3 Sportello Europrogettazione (Art.15c5)	20%	L02D	Data di inaugurazione dello Sportello	<= 30/09
				L03B		
				M10D		
	4	OO17 011.1.2.4 Istituzione Borsa Merci (Art.15c5)	40%	L02D	Data di presentazione dello studio di fattibilità al S.G.	<= 30/09
016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (INTERNAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
		OO17 016.1.2.1 Proposta progetto mentoring	100%	M10D	Numero di proposte presentate	>=1

012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività						
Obiettivi operativi						
	N.	Descrizione	Peso %	Risorse umane (Ufficio - CdC)	Indicatore	Target
	1	OO17 012.2.1.1 Istituzione Comitato per la valorizzazione del patrimonio turistico e culturale	100%	L01A	Data di presentazione della proposta al S.G.	In tempo utile per il primo Consiglio
012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato						
Obiettivi operativi						
	1	OO17 012.2.2.1 Studio di fattibilità/Richiesta accreditamento Autorità di Controllo per D.O.P. Patate e Fichi (Art.15c5)	33%	M10D	Numero di Accredamenti ottenuti ovvero di proposte presentate	>=1
	2	OO17 012.2.2.2 Istituzione della Commissione per la valorizzazione dell'Artigianato	33%	L01A	Data di istituzione	In tempo utile per il primo Consiglio
	3	OO17 012.2.2.3 Clausole Vessatorie e Contratti Tipo	34%	M09C	Data di presentazione della proposta al S.G.	<=30/09
012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti						
Obiettivi operativi						
	1	OO17 012.2.3.1 Ampliare l'utilizzo del CRM (Art.15c5)	60%	TUTTI	Numero di Campagne di Comunicazione	>= 6
	2	OO17 012.2.3.2 Ruolo Periti ed Esperti: Azioni di Miglioramento	40%	M11C	Numero di nuove categorie proposte	>=1

032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale						
Obiettivi operativi						
	N.	Descrizione	Peso %	Risorse umane (Ufficio - CdC)	Indicatore	Target
	1	OO17 032.3.1.1 Implementazione dello SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) anche tramite associazioni di categoria e altri incaricati sul territorio (Art.15c2)	50%	M07C	Data di completamento delle attività	<=30/11
	2	OO17 032.3.1.2 Diffusione del SUAP nei comuni del territorio, secondo il protocollo nazionale e regionale ANCI (Art.15c2)	50%	M06C	Data di completamento delle attività	<=30/11
032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione						
Obiettivi operativi						
	1	OO17 032.3.2.1 Revisione Statuto e Regolamenti secondo il D.Lgs. 219/2016	20%	L01A	Data di conclusione delle operazioni di revisione	<=31/10
	2	OO17 032.3.2.2 Disciplina e Regolamentazione autorizzazioni ex art. 53 del D.Lgs. 165/2001	15%	L01A	Data di presentazione della proposta di aggiornamento del codice di comportamento al S.G.	<=30/6
	3	OO17 032.3.2.3 Migliorare la tempestività dei pagamenti ai fornitori	15%	Tutti	Rispetto dei tempi contrattuali: numero di documenti pagati entro i termini/totale documenti	> Anno Precedente
	4	OO17 032.3.2.4 Proposta Bilancio sociale e di genere 2016	10%	Area 2	Data di presentazione della proposta al S.G.	<=30/9
	5	OO17 032.3.2.5 Proposta per un piano di comunicazione integrata e strategica dell'Ente	15%	L01A K01A	Data di presentazione della proposta al S.G.	<=30/9
	6	OO17 032.3.2.6 Consultazione pubblica per PTPCT	15%	K01A	Data di conclusione delle operazioni di consultazione	<=30/11
032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi						
Obiettivi operativi						
	1	OO17 032.3.3.1 Aggiornamento dei fascicoli del personale	33%	L01A	Numero di fascicoli aggiornati entro il 31/12	100%
	2	OO17 032.3.3.2 Attuazione del piano di formazione	33%	L01A	Numero di iniziative realizzate rispetto a quelle previste	100%
	3	OO17 032.3.3.3 Proposta per la misurazione del capitale intellettuale	34%	M10D	Data di presentazione della proposta al S.G.	30/6
032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica						
Obiettivi operativi						

1	OO17 032.3.4.1 Funding e ricerca di finanziamenti (almeno un progetto per ufficio)	100%	L02D M06C M08C M09C	Numero di progetti proposti alla Giunta	>=1 >=1 >=1 >=1
032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse					
Obiettivi operativi					
1	OO17 032.3.5.1 Ristrutturazione Sede con Impianto Fotovoltaico, Riduzione Spazi, Messa a reddito Patrimonio (Art.15c5)	20%	K02B	Data di approvazione dello studio tecnico-finanziario	<= 30/09
2	OO17 032.3.5.2 Realizzazione di campagne di comunicazione finalizzate all'incremento delle entrate da Concorsi a Premio	20%	M09C	Numero di campagne di comunicazione realizzate	>=3
3	OO17 032.3.5.3 Presentazione di una proposta per la razionalizzazione delle risorse	20%	K02B	Data di presentazione della proposta al S.G.	<=28/2
4	OO17 032.3.5.4 Verifica puntuale dei servizi Infocamere e dismissione di quelli non necessari	20%	Tutti	Data di presentazione al S.G. di una relazione ricognitiva con proposta di dismissione da parte di ciascun ufficio	<=30/06
5	OO17 032.3.5.5 Proposta di partecipazione, anche in partenariato, a PON Sicurezza.	20%	L02D M09C M10D	Data di presentazione della proposta al S.G.	<=30/06

6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

La valutazione del Segretario Generale – in quanto organo di vertice della struttura amministrativa – avviene attraverso apposita scheda (allegato n. 1) approvata annualmente dalla Giunta camerale con riferimento ai seguenti fattori:

1. performance dell'ente nel suo complesso (performance organizzativa);
2. performance individuale, che comprende:
 - a. Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale (max 50/100);
 - b. Raggiungimento di specifici obiettivi individuali (max 22/100);
 - c. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e competenze professionali e manageriali dimostrate tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori (max 28/100).

L'Organismo indipendente di valutazione, dopo la validazione della Relazione sulla Performance, propone alla Giunta camerale, sulla base dei risultati raggiunti, la valutazione del Segretario Generale. La Giunta prende atto della Relazione dell'OIV e della proposta di valutazione dei risultati del Segretario Generale e procede alla valutazione della relativa prestazione. La Giunta, vista la valutazione proposta dall'OIV la recepisce salvo diversa e motivata determinazione.

Gli obiettivi del Segretario Generale per l'anno 2017 sono descritti nella scheda che costituisce l'allegato 1 al presente documento.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

La stesura del Piano è l'esito di un processo iniziato negli ultimi mesi del 2016 con l'individuazione delle aree strategiche e degli obiettivi strategici e con l'approvazione del preventivo economico per il 2017.

Il Piano della Performance è stato elaborato dall'ufficio di staff e da un gruppo di lavoro composto da esponenti di ciascuno degli uffici dell'organizzazione, coordinato dal Segretario Generale.

Le fasi che consentono alla Camera di Commercio di Cosenza di redigere il piano della performance sono di seguito indicate:

- analisi delle linee guida e delibere ANAC (già CIVIT) e delle linee guida Unioncamere in relazione alla predisposizione del Piano
- Esame dei documenti di programmazione pluriennale e annuale (Programma Pluriennale, Relazione previsionale e programmatica)
- Esame dei documenti di programmazione finanziaria (Preventivo economico, Budget direzionale)
- Monitoraggio e preconsuntivazione nella rendicontazione relativa agli obiettivi del ciclo precedente;
- Creazione di gruppi di lavoro composti da esponenti di ciascuno dei servizi dell'organizzazione;
- Elaborazione e redazione di una proposta di piano, dopo aver realizzato la riorganizzazione dell'Ente con l'approvazione di un nuovo organigramma.

Al processo di raccolta dei dati consuntivi relativi alle attività svolte nel corso dell'anno e delle proposte di adeguamento e aggiornamento necessarie alla redazione della piano per l'anno successivo, in una logica di continuità strategica, partecipano tutti i gli uffici dell'Ente :

- I funzionari responsabili degli uffici sono coinvolti sulle rendicontazioni relative ai propri obiettivi individuali, a quelli degli uffici di competenza, sulla raccolta dei dati e delle attività svolte e collaborano alla stesura delle proposte relative agli obiettivi operativi di servizio.
- I dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni in relazione agli obiettivi delle proprie aree di competenza e propongono piani e azioni necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.
- l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) supporta la Giunta camerale nell'individuazione di indicatori strategici significativi
- la Giunta approva il piano della performance, contenente gli obiettivi della dirigenza, contestualmente all'approvazione del budget per il raggiungimento degli stessi e per l'espletamento dell'attività istituzionale dell'anno.

Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance

La Camera di Commercio di Cosenza ha adottato il ciclo di gestione della performance nell'anno 2011 ed ha avviato il processo di adeguamento al D.Lgs 150/2009 con deliberazione n. 5 del 24.01.2011. Dal 2012 ha regolarmente adottato i documenti previsti ed ha implementato le metodologie e gli strumenti per la gestione del ciclo di gestione in ottica di miglioramento continuo delle metodologie, dell'organizzazione interna e degli strumenti a supporto. Nel 2014 a seguito della riorganizzazione interna è stato creato un

Servizio, poi ufficio denominato “Ciclo di gestione della performance” al quale sono state assegnati i processi relativi alla gestione della performance. Tale servizio è in posizione di staff del Segretario generale. La creazione di una struttura ad hoc ha consentito di definire e adottare le procedure standardizzate per le attività connesse alla individuazione degli obiettivi dei target ed alla misurazione dei risultati.

Punti di forza delle attività relative al ciclo di gestione della performance:

- utilizzo della *Balanced scorecard* quale modello di rappresentazione della strategia che consente di declinare gli obiettivi strategici ed operativi in una logica ad “albero” dall’alto verso il basso, partendo dalla *mission* e dalla *vision* dell’Ente;
- coinvolgimento dei responsabili di servizio nell’attività di programmazione “partecipata”;
- valutazione oggettiva ancorata ad obiettivi, indicatori e target;
- struttura dedicata che gestisce i processi connessi e ne è responsabili;

Relativamente ai punti di debolezza persistono margini di miglioramento nei seguenti ambiti:

- definizione di target pluriennali.
- sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai vari livelli dell’organizzazione;
- meccanismi di *feedback* sulla strategia sulla base dei risultati intermedi;
- possibilità di predeterminare l’entità delle risorse umane e finanziarie associate ai singoli obiettivi strategici.

L’integrazione tra programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nel Piano della performance 2017, è stata realizzata prevedendo l’esplicita indicazione delle risorse finanziarie attribuite a ciascuna area dirigenziale di responsabilità (in corrispondenza degli obiettivi strategici) e centro di costo associato agli uffici (in corrispondenza degli obiettivi operativi), e l’individuazione di elementi sintetici di misura della performance organizzativa, grazie ai nuovi obblighi introdotti dalla normativa relativa all’armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni, che prevedono, tra gli altri, la redazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. In tale piano sono stati inseriti molti indicatori di performance la cui misurazione consentirà di misurare il grado di attuazione sia in termini di attuazione della strategia sia in termini di risorse assorbite per la realizzazione della stessa.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La coerenza della programmazione strategica con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio comporta l'integrazione, non sempre di facile realizzazione, di due processi di programmazione: quella economico-finanziaria ex DPR 254/05 e quella del ciclo delle performance, ex D.Lgs. n. 150/2009, da attuarsi con la redazione di un Piano della performance all'interno del quale sono definiti i programmi triennali, con relativi obiettivi ed indicatori, e che delimita e definisce gli ambiti strategici ed operativi all'interno dei quali redigere ed approvare i documenti di programmazione annuale previsti dal 254/2005.

Ciò premesso la Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2017 ha individuato i programmi e le azioni da realizzare nel corso dell'esercizio nell'ambito delle priorità strategiche individuate in sede di pianificazione e definizione dei programmi pluriennali. E' seguita l'approvazione del budget direzionale da parte della Giunta camerale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nel rispetto del principio di miglioramento del Ciclo di gestione della performance, la Camera ha adottato nel 2016 una nuova piattaforma rilasciata da Unioncamere e denominata KPI per la redazione, il monitoraggio e la reportistica periodica, estesi anche all'aspetto finanziario della programmazione per obiettivi strategici e operativi, per rilevarne il grado di attuazione ed il rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa, al fine di proporre i necessari interventi correttivi.

7. ALLEGATI

- 1) Scheda obiettivi del Segretario Generale;
- 2) Uffici, centri di costo e risorse finanziarie

Allegato 1 – Scheda obiettivi del Segretario Generale

(vd. file .pdf allegato)

Allegato 2 – Uffici, Centri di costo e risorse finanziarie

Funzione Istituzionale	CdC	Ufficio	Risorse finanziarie (EURO)
A	K01A	Segreteria di presidenza - Ciclo della Performance, controllo di gestione e supporto OIV	118.333
B	K02B	Provveditorato - Ufficio tecnico interno - centrale di committenza	455.985
B	K00B	Oneri Comuni	964.093
A	L01A	Supporto organi, personale, comunicazione e relazioni istituzionali	844.042
D	L02D	Business intelligence – Funding – Osservatorio - Alternanza scuola lavoro	2.546.287
B	L03B	Programmazione finanziaria, sviluppo credito	755.766
B	L04B	Tributi	2.439.972
A	L05A	Protocollo	181.771
C	M06C	Registro Imprese, fascicolo d'impresa	426.996
C	M07C	Sportelli polifunzionali	353.894
C	M08C	Servizi Legali, tutela del consumo	277.095
C	M09C	Ufficio legislativo , semplificazione e legalità, metrico, tutela della fede pubblica	133.827
D	M10D	Agenda digitale, struttura di controllo	694.666
C	M11C	Albo periti ed esperti, mediatori, ambiente	41.253

Camera di Camera di Commercio Industria Artigianato
Agricoltura Cosenza
Via Calabria, 33 - 87100 Cosenza
Tel. +39.0984.815.204/302 - Fax +39.0984.815.284 -
www.cs.camcom.it
segreteria.presidenza@cs.camcom.it
presidenza@cs.legalmail.camcom.it

