Piano Performance
2019-2021

CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

VERSIONE	1.0
PREDISPOSIZIONE	CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA
APPROVAZIONE	DELIBERAZIONE DI GIUNTA CAMERALE N. 6 DEL 28.01.2019

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO 8

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE 9

2.1 Chi siamo 11

2.2 Cosa Facciamo 14

2.3 Come Operiamo 15

3. IDENTITA' 18

3.1 L'amministrazione in cifre 18

3.1.1 Le risorse umane 18

3.2 Mandato istituzionale e missione 22

3.3 Albero della Performance 23

3.3.1 La Mappa strategica del Piano della performance 2019-2021 25

3.3.2 L'Albero 2019-2021. 26

3.3.3 Obiettivi strategici e operativi: prospetti di sintesi. 27

4. ANALISI DI CONTESTO 30

4.1 Analisi del contesto esterno 30

4.1.2 Analisi del contesto esterno: il quadro macroeconomico 32

4.3 Analisi del contesto interno 36

4.3.1 Le risorse umane 36

4.3.2 Lo Stato di salute economico finanziaria 38

4.3.2.1 I ricavi previsti 39

4.3.2.2 I Costi previsti 40

5. OBIETTIVI STRATEGICI 41

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI 45

6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale 50

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE 51

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano 51

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio 53

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance 53

7. ALLEGATI 54

Allegato 1 – Scheda obiettivi del Segretario Generale 55

Allegato 2 – Uffici, Centri di costo e risorse finanziarie 56
Allegato 3 – Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 57
Allegato 4 – Piano Triennale per la Razionalizzazione della Spesa 57

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 2019, 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 e la razionalizzazione della spesa.

La coerenza tra il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, il programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e il Piano triennale di razionalizzazione della spesa 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. Competitività e sviluppo delle imprese sui mercati nazionali ed internazionali (missioni 011 e 016).
   1.1 Migliorare la competitività delle imprese provinciali.
   1.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro.
   1.3 Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo.
   1.4 Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali
2. Regolazione del mercato (missione 012).
   2.1 Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica.
   2.2 Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione.
3. Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (missione 032).
   3.1 Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese.

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 cofinanzamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.

Tali competenze sono classificabili in tre categorie[1]:
- **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 - CCIAA CS e Direttore dell'Azienda Speciale Promocosenza.

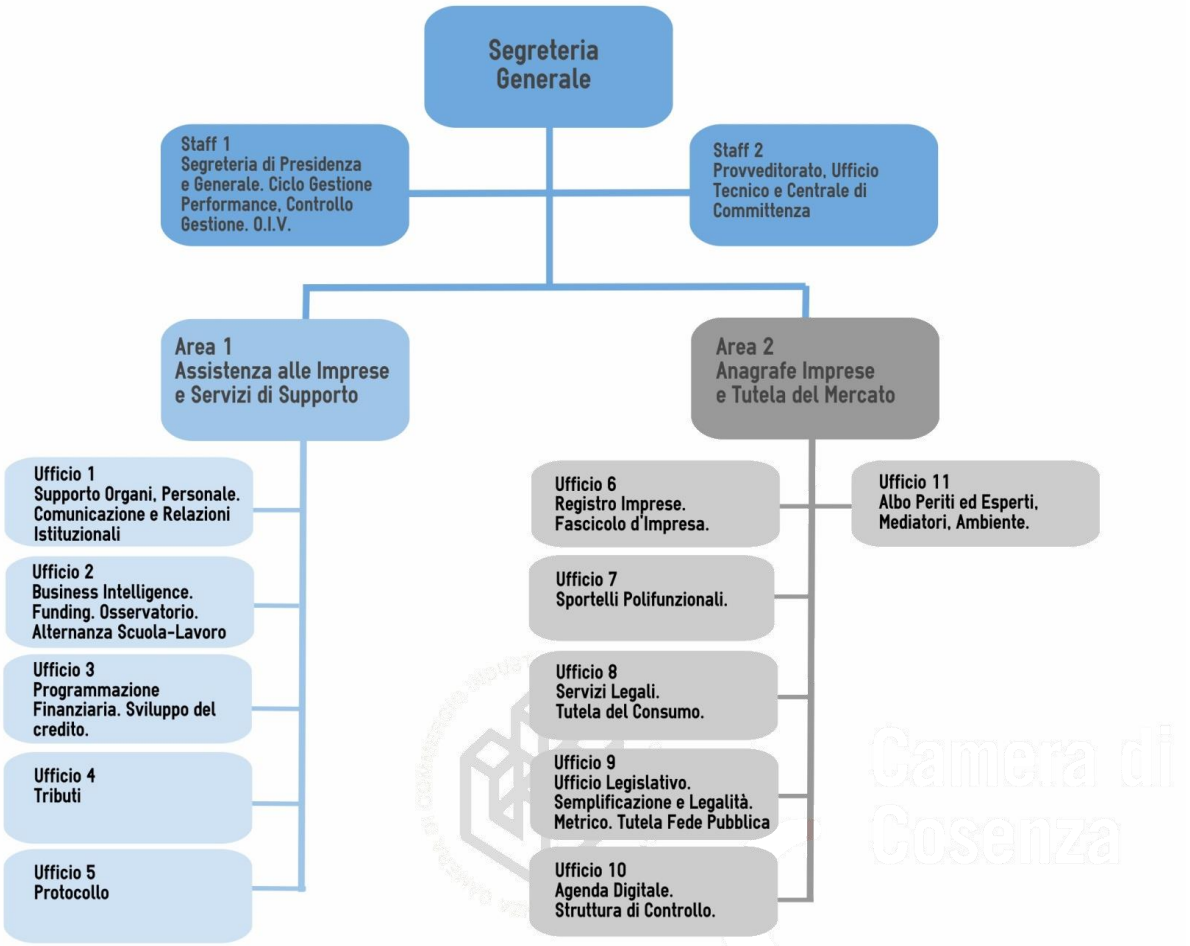
Il Segretario Generale, su designazione della Giunta, è nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'Amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 del D.Lgs. n. 165/2001. Egli coordina le attività dell'ente nel suo complesso 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. Attualmente non sono presenti dirigenti nella Camera di Commercio di Cosenza.

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

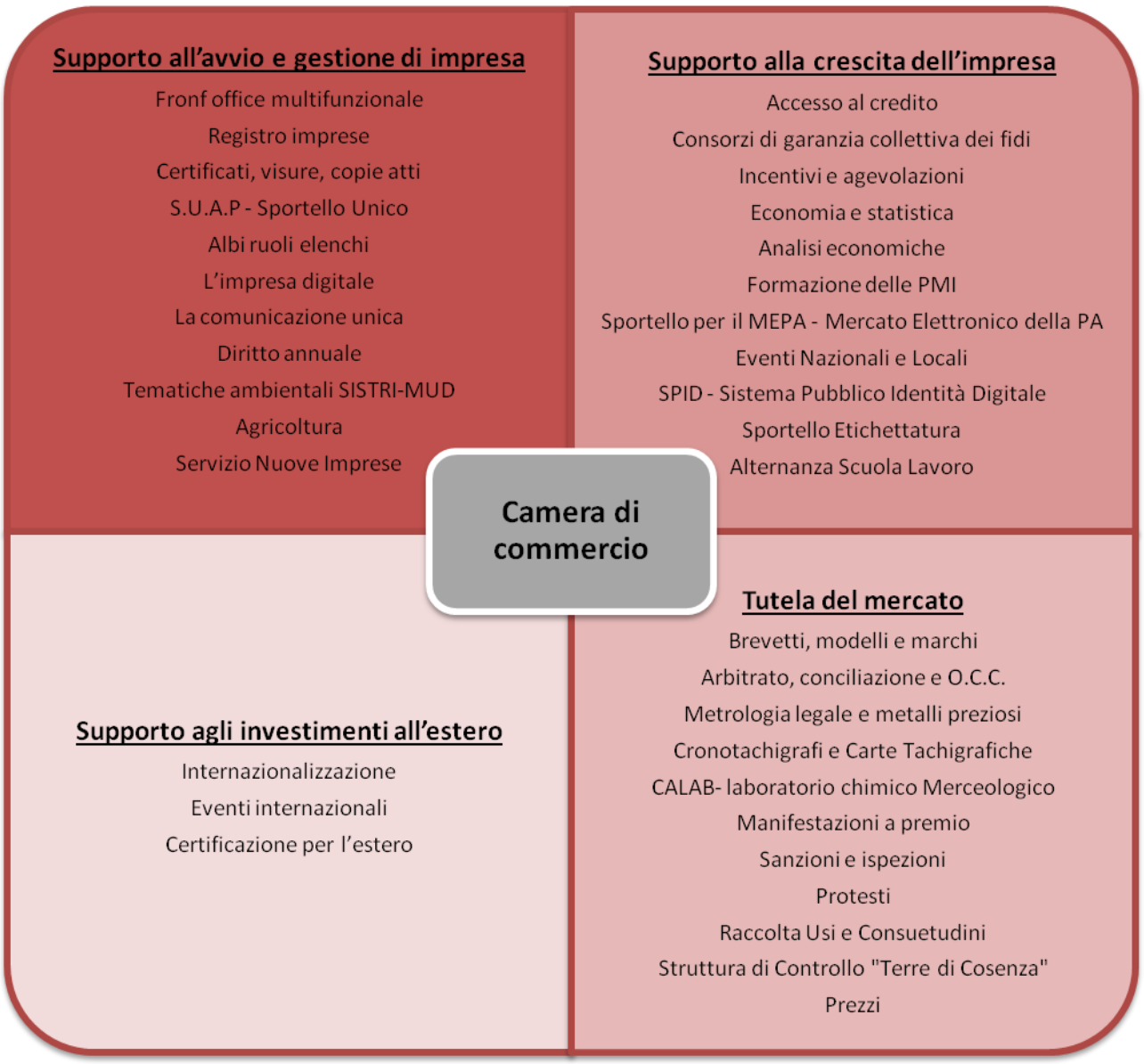
- **Aree**: unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente, e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli 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 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 *line* fanno capo a due aree dirigenziali secondo il seguente organigramma:


Segreteria Generale
Staff 1
Segreteria di Presidenza e Generale. Ciclo Gestione Performance, Controllo Gestione. O.I.V.
Staff 2
Provveditorato, Ufficio Tecnico e Centrale di Committenza
Area 1
Assistenza alle Imprese e Servizi di Supporto
Area 2
Anagrafe Imprese e Tutela del Mercato
Ufficio 1
Supporto Organi, Personale. Comunicazione e Relazioni Istituzionali
Ufficio 2
Business Intelligence. Funding. Osservatorio. Alternanza Scuola-Lavoro
Ufficio 3
Programmazione Finanziaria. Sviluppo del credito.
Ufficio 4
Tributi
Ufficio 5
Protocollo
Ufficio 6
Registro Imprese. Fascicolo d'Impresa.
Ufficio 7
Sportelli Polifunzionali.
Ufficio 8
Servizi Legali. Tutela del Consumo.
Ufficio 9
Ufficio Legislativo. Semplificazione e Legalità. Metrico. Tutela Fede Pubblica
Ufficio 10
Agenda Digitale. Struttura di Controllo.
Ufficio 11
Albo Periti ed Esperti, Mediatori, Ambiente.

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:



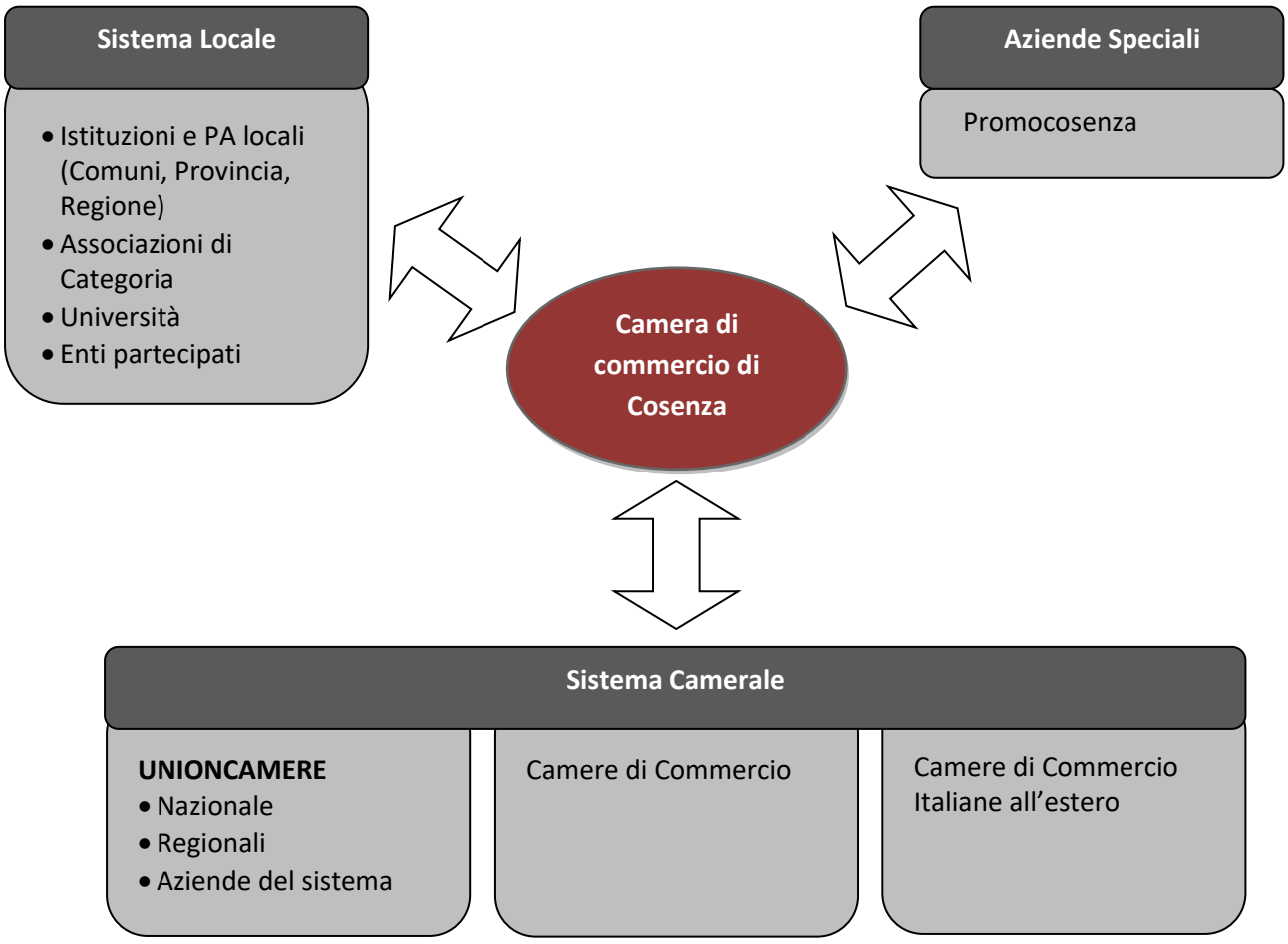
2.3 Come Operiamo

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 partecipazione è composto nel modo che segue:

	Partecipazioni
Servizi di assistenza alle Camere di Commercio	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA Scpa
	DINTEC Scarl
	ECOCERVED Scarl
	IC OUTSOURCING Scarl
	INFOCAMERE Scarl
	ISNART - Istituto Nazionale per le Ricerche sul Turismo Società Scpa
	JOB CAMERE S.r.l.
	SICAMERA Scrl
	RETECAMERE Scarl (in liquidazione)
	TECNOBORSA (Consorzio per lo sviluppo del mercato immobiliare) Scpa
	TECNOSERVICECAMERE Scpa
	TECNOHOLDING Spa
Servizi alle Imprese	PROTEKOS Spa (in liquidazione)
Infrastrutture	S.A.CAL. - Società Aeroportuale Calabrese - Scpa

3. IDENTITA'

3.1 L'amministrazione in cifre

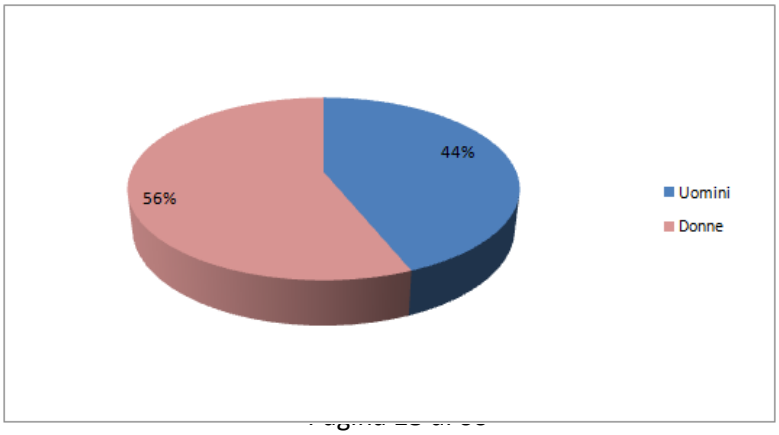
3.1.1 Le risorse umane

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**

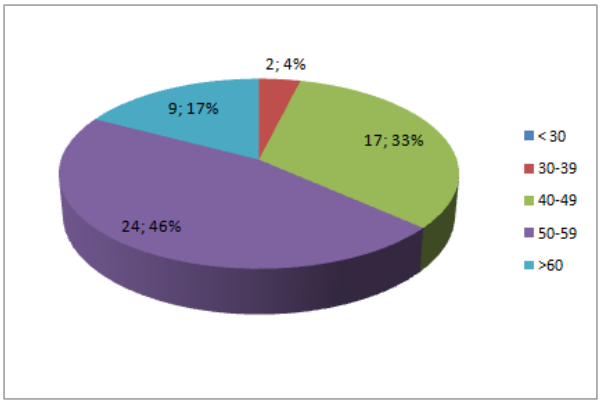
Come già detto, per l'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale anche della propria Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, la quale ha una dotazione di 9 unità. La copertura della dotazione organica, al 31.12.2018, è pari a 52 unità, con una leggera prevalenza degli individui di sesso femminile (55,8%). 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	23	8	15
B	11	8	3
A	2	1	1
Totale	52	23	29

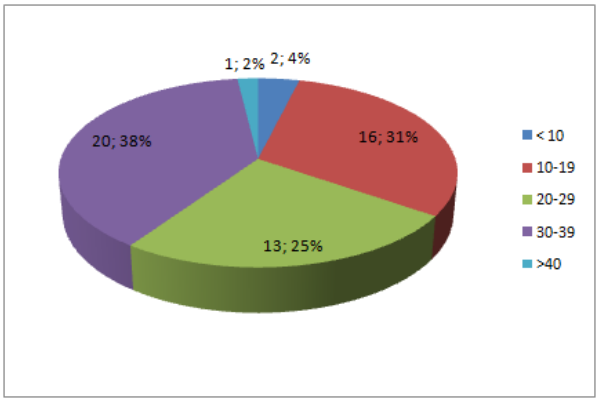


L'età media è di 54,51 anni con il 46% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59 anni, mentre l'anzianità di servizio media è di 28 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni.

Distribuzione del personale per classe di età

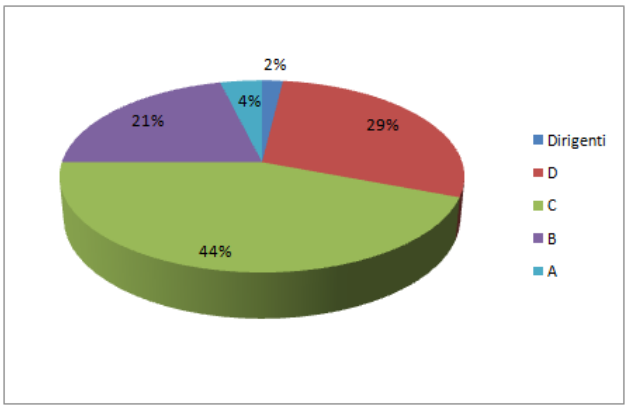


Distribuzione del personale per classe di anzianità

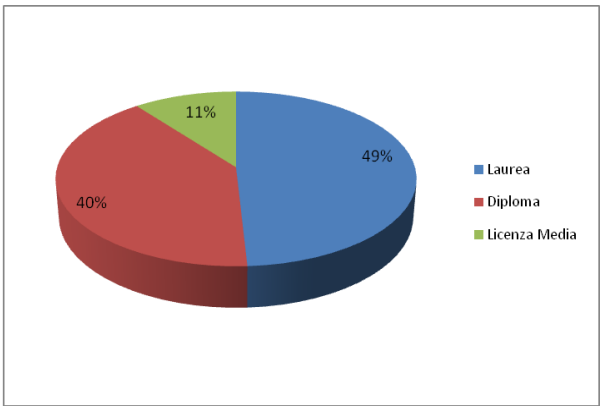


Il 44% del personale è inquadrato nella categoria contrattuale C e il 90% ha un titolo di studio non inferiore al diploma.

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 2018 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:

Preventivo Annuale 2019 Allegato A D.P.R. 254/2005

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTI	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL31.12 2018	PREVENTIVO ANNO 2019	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	TOTALE (A+B+C+D)
GESTIONE CORRENTE							
A) Proventi correnti							
1 Diritto Annuale	7.350.222,84	6.602.815,18	0,00	5.502.179,30	440.254,35	660.381,53	6.602.815,18
2 Diritti di Segreteria	2.005.000,00	2.005.000,00	0,00	0,00	2.005.000,00	0,00	2.005.000,00
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	228.299,62	198.419,31	26.839,42	8.129,89	10.000,00	153.450,00	198.419,31
4 Proventi da gestione di beni e servizi	70.070,00	85.700,00	0,00	0,00	63.700,00	22.000,00	85.700,00
5 Variazione delle rimanenze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale proventi correnti A	9.653.592,46	8.891.934,49	26.839,42	5.510.309,19	2.518.954,35	835.831,53	8.891.934,49
B) Oneri Correnti							
6 Personale	2.336.359,73	2.281.410,31	440.072,99	469.480,36	1.107.070,29	264.786,67	2.281.410,31
7 Funzionamento	2.048.371,95	2.085.967,63	725.420,84	651.748,84	618.813,69	89.984,26	2.085.967,63
8 Interventi economici	4.815.895,25	5.550.000,00	80.000,00	0,00	228.289,59	5.241.710,41	5.550.000,00
9 Ammortamenti e accantonamenti	3.392.585,00	3.119.180,59	0,00	2.644.381,21	189.919,75	284.879,63	3.119.180,59
Totale Oneri Correnti B	12.593.211,93	13.036.558,53	1.245.493,83	3.765.610,41	2.144.093,32	5.881.360,97	13.036.558,53
Risultato della gestione corrente A-B	-2.939.619,47	-4.144.624,04	-1.218.654,41	1.744.698,78	374.861,03	-5.045.529,44	-4.144.624,04
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10 Proventi finanziari	78.834,76	12.523,52	0,00	12.523,52	0,00	0,00	12.523,52
11 Oneri finanziari	32,00	32,00	0,00	32,00	0,00	0,00	32,00
Risultato della gestione finanziaria	78.802,76	12.491,52	0,00	12.491,52	0,00	0,00	12.491,52
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12 Proventi straordinari	150.463,18	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	50.000,00
13 Oneri straordinari	42.598,08	50.000,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	50.000,00
Risultato della gestione straordinaria	107.865,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DisavanzoAvanzo economico esercizio A-B -C -D	-2.752.951,61	-4.132.132,52	-1.218.654,41	1.757.190,30	374.861,03	-5.045.529,44	-4.132.132,52
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E Immobilizzazioni Immateriali	4.000,00	8.750,00	0,00	8.750,00	0,00	0,00	8.750,00
F Immobilizzazioni Materiali	67.366,95	364.793,20	0,00	344.793,20	15.000,00	5.000,00	364.793,20
G Immobilizzazioni Finanziarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	71.366,95	373.543,20	0,00	353.543,20	15.000,00	5.000,00	373.543,20

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.

La Mappa strategica adottata dalla Camera di Commercio di Cosenza, accolta nei precedenti documenti di
programmazione pluriennale ed annuale è stata modificata per tenere conto dei cambiamenti introdotti dal D.Lgs. 219/2016 di riforma del sistema camerale, soprattutto per quello che attiene le funzioni e i compiti delle Camere di Commercio. Nello specifico, gli obiettivi strategici da perseguire sono articolati nelle quattro Missioni della contabilità camerale previste dal D.M. del 27 marzo 2013:

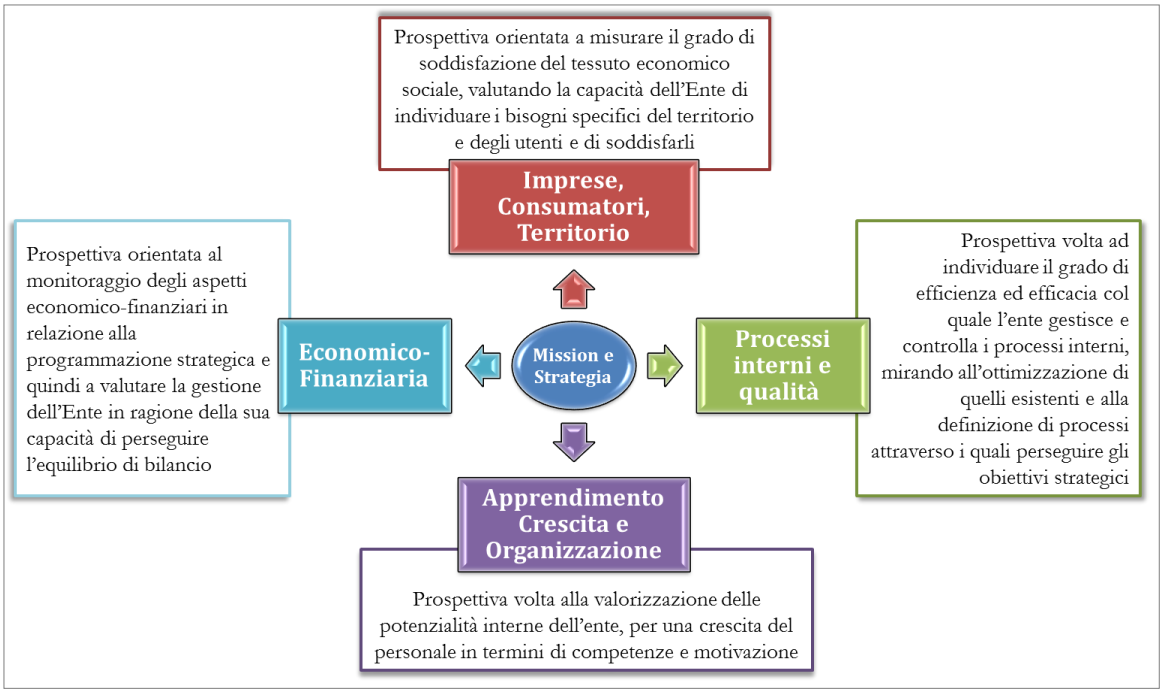
1. Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese;
2. Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo;
3. Missione 012-Regolazione del mercato
4. Missione 032-Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche..

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



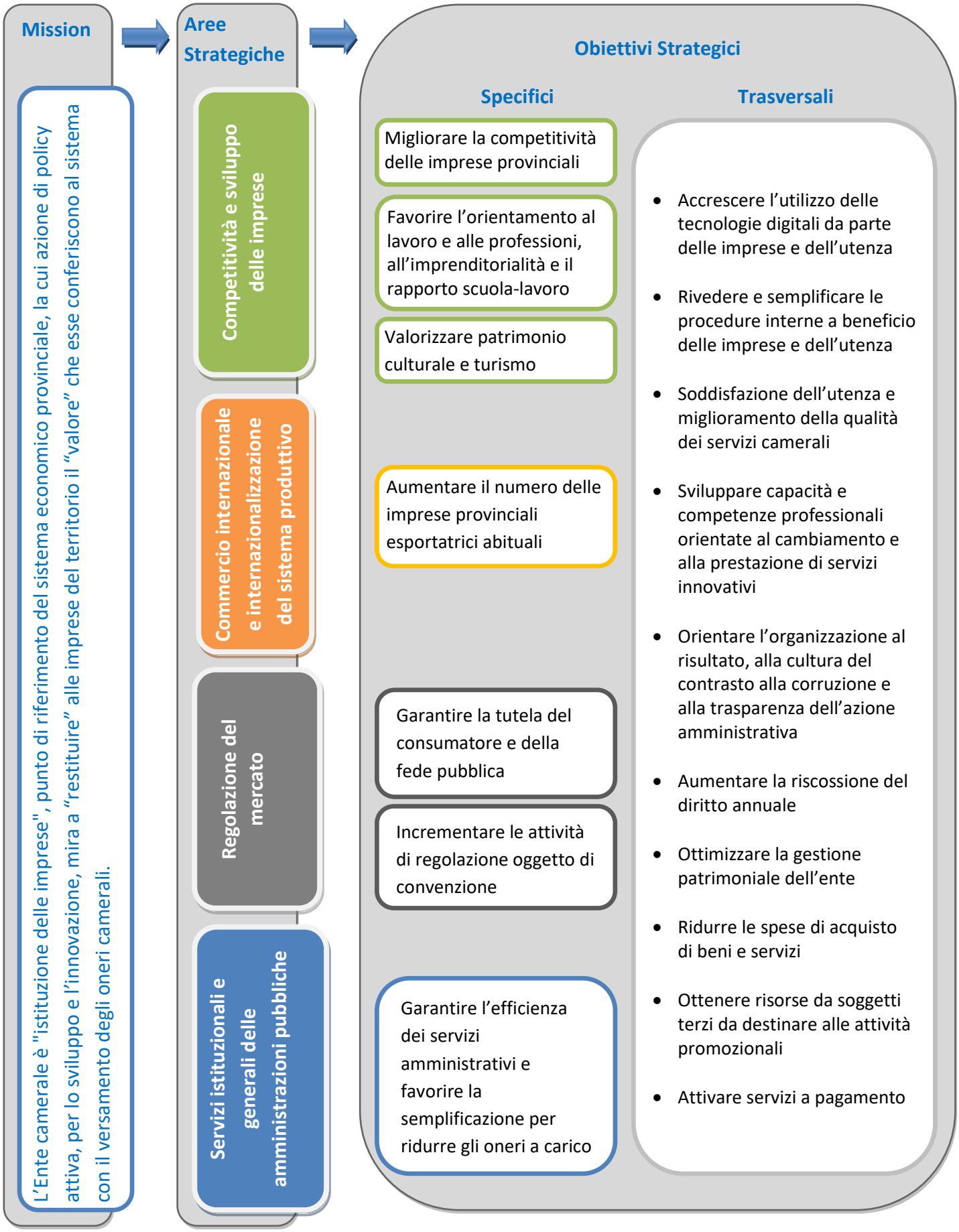
Nella redazione della Mappa Strategica, in linea con l'approccio metodologico della BSC, la CCIAA di Cosenza ha individuato obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA di Cosenza si è quindi disegnata la "*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.

3.3.1 La Mappa strategica del Piano della performance 2019-2021.

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">MISSIONI</th><th colspan="8">OBIETTIVI STRATEGICI</th></tr>
<tr><th colspan="3">Missione 011-Competitività e sviluppo delle imprese</th><th>Missione 016-Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</th><th colspan="2">Missione 012-Regolazione del mercato</th><th>Missione 032-Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</th></tr>
<tr><td rowspan="8">PROSPETTIVE BALANCED SCORECARD</td><td>sviluppo economico locale e territoriale</td><td>Migliorare la competitività delle imprese provinciali</td><td>Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro</td><td>Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo</td><td>Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali</td><td>Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica</td><td>Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione</td><td>Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese</td></tr>
<tr><td rowspan="3">processi interni</td><td colspan="7">ACCRESCERE L'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI DA PARTE DELLE IMPRESE E DELL'UTENZA</td></tr>
<tr><td colspan="7">RIVEDERE E SEMPLIFICARE LE PROCEDURE INTERNE A BENEFICIO DELLE IMPRESE E DELL'UTENZA</td></tr>
<tr><td colspan="7">SODDISFAZIONE DELL'UTENZA E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI CAMERALI</td></tr>
<tr><td rowspan="2">crescita, apprendimento e innovazione</td><td colspan="7">SVILUPPARE CAPACITA' E COMPETENZE PROFESSIONALI ORIENTATE AL CAMBIAMENTO E ALLA PRESTAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI</td></tr>
<tr><td colspan="7">ORIENTARE L'ORGANIZZAZIONE AL RISULTATO, ALLA CULTURA DEL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE E ALLA TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Economica-finanziaria</td><td colspan="7">AUMENTARE LA RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUALE</td></tr>
<tr><td colspan="7">OTTIMIZZARE LA GESTIONE PATRIMONIALE DELL'ENTE</td></tr>
<tr><td colspan="7">RIDURRE LE SPESE DI ACQUISTO DI BENI E SERVIZI</td></tr>
<tr><td colspan="8">OTTENERE RISORSE DA SOGGETTI TERZI DA DESTINARE ALLE ATTIVITA' PROMOZIONALI</td></tr>
<tr><td colspan="8">ATTIVARE SERVIZI A PAGAMENTO C.D. "PAY FOR USE"</td></tr>
</table>

3.3.2 L'Albero 2019-2021.



3.3.3 Obiettivi strategici e operativi: prospetti di sintesi.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
A011.1. Migliorare la competitività delle imprese provinciali	A011.1.1 Promozione del Fondo rotativo Selfiemployment
	A011.1.2 Supportare la nascita o il rafforzamento delle start d'impresa attraverso il ricorso alla sezione del Microcredito del Fondo di Garanzia per le PMI
	A011.1.3 Sostenere la competitività delle imprese mediante aiuti diretti
A011.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro	A011.2.1 Realizzare in ambito locale le attività previste nel programma di azioni di Unioncamere in tema di Alternanza Scuola Lavoro (**Art. 67, c.5, lett. b)**
	A011.2.2 Realizzazione del progetto "Dai banchi all'e-Gov"
	A011.2.3 Ottenere accreditamento Regione Calabria quale Organismo di formazione professionale
A011.3 Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo	A011.3.1 Livello di diffusione dell'iniziativa "Incanto Cosentino"
A016.1 Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali	A016.1.1 Realizzazione di eventi finalizzati all'internazionalizzazione settori agroalimentari e hi-tech
	A016.1.2 Programma SEI – "Sostegno all'export dell'Italia": attività di follow-up verso aziende registrate sulla piattaforma

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
A012.1 Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica	A012.1.1 Istituzione Ruolo Conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea (**Art. 67, c.5, lett. b)**
	A012.1.2 Regolamento controversie in materia di mediazione immobiliare (**Art. 67, c.3, lett. i)**
	A012.1.3 Servizio di verifica clausole vessatorie nei contratti stipulati con consumatori
A012.2 Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione	A012.2.1 Organismi per la mediazione di consumo (**Art. 67, c.5, lett. b)**

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
A032.1 Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese	A032.1.1 Diffusione del servizio "Libri digitali" **(Art. 67, c.5, lett. b)**
	A032.1.2 Telematizzazione delle richieste per certificati di origine **(Art. 67, c.3, lett. i)**
	A032.1.3 Partecipazione a tavoli di lavoro nazionali di progettazione tecnica e metodologica finalizzati al miglioramento di Starweb e Fedra (Piattaforme informatiche Registro Imprese).

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
B01 Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese e dell'utenza	B01.1 Realizzare in ambito locale le attività previste nel programma di azioni di Unioncamere in tema di Punti Impresa Digitali (PID) **(Art. 67, c.5, lett. b)**
B02 Rivedere e semplificare le procedure interne a beneficio delle imprese e dell'utenza	B02.1 Ridurre i tempi di pagamento dei fornitori
	B02.2 Adesione al progetto "Web analytics" di Agid in qualità di amministrazione pilota
B03 Soddisfazione dell'utenza e miglioramento della qualità dei servizi camerali	B03.1 Conseguire gli obiettivi di Accessibilità dell'Ente
C01 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	C01.1 Coordinare l'attività di formazione sulle linee guida in materia di accessibilità
C02 Orientare l'organizzazione al risultato, alla cultura del contrasto alla corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa	C02.1 Livello di attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza
	C02.2 Diffusione dell'utilizzo del Registro Trasparenza
D01 Aumentare la riscossione del diritto annuale	D01.1 Incrementare l'emissione di atti di accertamento per annualità non riscosse 2016 e 2017
	D01.2 Riqualificazione delle anagrafiche non validate da Anagrafe Tributaria rispetto a ruoli 2014-2015
	D01.3 Aggiornamento dati R.I. attraverso l'utilizzo di dati di cruscotto qualità forniti da Infocamere

D02 Ottimizzare la gestione patrimoniale dell'ente	D02.1 Livello di attuazione delle azioni 1.1 e 1.2 previste nel Piano triennale di razionalizzazione della spesa
D03 Ridurre le spese di acquisto di beni e servizi	D03.1 Livello di attuazione delle azioni 1.3 e 2.1 previste nel Piano triennale di razionalizzazione della spesa
D04 Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali	D04.1 Valorizzare il patrimonio camerale mettendo a reddito spazi disponibili **(Art. 67, c.5, lett. b)**
D05 Attivare servizi a pagamento c.d. "Pay For Use"	D05.1 Favorire la proattività del personale nella formulazione di proposte per l'attivazione di servizi a pagamento

4. ANALISI DI CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno[2]

4.1.1 Analisi del contesto esterno: il quadro istituzionale

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

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

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

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

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

[2] Cfr. Relazione Previsionale e Programmatica anno 2019

controparti non inferiore al 50% dei costi (attività in materia di digitalizzazione, qualificazione aziendale e dei prodotti, supporto al *placement* e all'orientamento, risoluzione alternativa delle controversie);
- attività di assistenza e supporto alle imprese da svolgere "in regime di libero mercato" e da realizzare in regime di separazione contabile.

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

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

Tenendo conto delle indicazioni che saranno fornite dal Ministero, le Camere di Commercio saranno chiamate a rideterminare il loro fabbisogno di personale e le dotazioni organiche.
E' evidente che entrambi gli interventi ministeriali, quando saranno adottati, imporranno alle Camere di Commercio una revisione della programmazione delle attività e anche una profonda riorganizzazione interna.

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

4.1.2 Analisi del contesto esterno: il quadro macroeconomico

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

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

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

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

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

- l'eccessiva povertà della popolazione (più di 5 milioni di persone in povertà assoluta in Italia secondo l'Istat) da aggredire con il Reddito di cittadinanza;
- l'elevata pressione fiscale che è il frutto di una legislazione, priva di un disegno organico e unitario, che si è andata formando per sedimentazioni temporali successive, da aggredire con una riforma fiscale che ponga al centro dell'attenzione i temi dell'equità e della semplificazione;
- la bassa competitività e produttività dovuta, prevalentemente:

- alla fragilità dei conti pubblici che espone il nostro Paese a crisi di fiducia dei mercati finanziari sulla capacità di ripagare il debito pubblico e di restare nell'area dell'euro;
- l'eccesso di burocrazia che, secondo alcune stime, costa alle piccole e medie impresa circa 31 miliardi di euro ogni anno;
- l'eccessiva lentezza della giustizia civile;
- l'elevata corruzione;
- il calo demografico soprattutto nel Mezzogiorno d'Italia;
- il divario fra il Nord ed il Sud del Paese.

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

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

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

Particolare attenzione meritano il commercio mondiale e l'internazionalizzazione, anche se viviamo una fase storica di particolare turbolenza dei mercati internazionali. Nel 2017 il commercio mondiale è cresciuto al ritmo sostenuto del 5% rispetto all'anno precedente e le imprese italiane sono state particolarmente capaci di coglierne le opportunità visto che hanno venduto all'estero beni e servizi per quasi 540 miliardi di euro dando in tal modo un contributo determinante alla crescita economica nazionale, in misura molto maggiore rispetto ai consumi e agli investimenti interni. Gli anni più difficili della crisi economica e la maggiore concorrenza straniera sui mercati nazionali

e internazionali hanno messo a dura prova la capacità di competere delle aziende nazionali. Alcune di esse, purtroppo, non sono riuscite a tenere il passo ed hanno chiuso i battenti; altre, invece, hanno resistito e sono riuscite a cogliere le opportunità della ripresa e lo hanno fatto integrandosi nelle catene internazionali del valore, operando in settori dove la concorrenza di prezzo è meno pressante e dove la qualità del prodotto premia di più, riuscendo a soddisfare le specifiche esigenze della clientela con prodotti e servizi personalizzati, restando sulla frontiera tecnologica ed innovando processi e prodotti.

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

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

Per quanto concerne l'Economia Meridionale, nonostante nel corso del 2017 il Sud Italia (+1,4%) abbia fatto registrare una crescita in linea con quella del resto del Paese (+1,5%), l'attuale congiuntura economica lascia ipotizzare un rallentamento della crescita sia per l'anno in corso (+1%) che per il prossimo (+0,7%), più pronunciato rispetto al dato

medio nazionale (+1,2% nel 2018 e +1,1% nel 2019). Come riferito, tale divario potrebbe essere colmato se effettivamente venissero realizzati gli investimenti infrastrutturali di cui il Mezzogiorno ha grande bisogno, anzi, in questo caso sarebbe addirittura il Sud a crescere di più del resto del Paese.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 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 imposta dalle misure di contenimento della spesa pubblica, che prescrivono 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

Anche nel 2019 è stata condotta l'indagine sul benessere organizzativo, ritenuta leva essenziale per la gestione delle risorse umane.

L'indagine sul benessere organizzativo è stata realizzata dal 13 settembre al 6 ottobre 2017.

Il questionario è composto da 15 domande che garantiscono l'analisi degli ambiti di interesse più significativi:

1. Percezione di sé (ruolo, competenze) rispetto all'ambiente di lavoro;
2. Condivisione politiche e obiettivi organizzativi ;
3. Collaborazione con il management dell'ente e riconoscimento professionale.

Rispetto alla precedente annualità, è stata inserita una ulteriore domanda specifica per rilevare le proposte di miglioramento organizzativo da parte del personale dell'ente.

La scala del questionario va da 1 (non sono d'accordo) a 6 (completamente d'accordo).

Il questionario è stato somministrato a 52 dipendenti. I questionari restituiti sono stati 37, di cui 1 senza rispost. La redemption (su 36 questionari compilati) è stata del 69%. 11 risposte hanno un valore superiore al 4. Tre risposte hanno una media che varia dal 2,83 al 3,46 e dunque rappresentano dei punti di attenzione. I risultati relativi alle 15 domande sono elaborati sulla base dei campi validi, ovvero effettivamente compilati. Sono stati, inoltre, rilevati i dati relativi a genere, età, anzianità di servizio.

Il piano triennale di formazione

Anche per il 2019 il Piano di formazione sarà approvato sulla base delle proposte dei Responsabili degli Uffici.

Informazioni in tema di "Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione"

Come per il triennio 2018-2020, anche nel triennio 2019-2021 il 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, nella nuova edizione 2016, nell'Aggiornamento 2017 e nell'Aggiornamento 2018 approvato con delibera ANAC n. 1074 del 21 novembre 2018, oltre che 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 2019-2021 si confermano le novità introdotto con il d.lgs. Il d.lgs. 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", i 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

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 2018 l'indagine di customer satisfaction da cui si ricava che le imprese percepiscono un miglioramento nella gestione delle attività da parte della Camera di commercio rispetto al passato: si rileva un trend positivo nella valutazione dei servizi offerti dall'ente rispetto alla precedente rilevazione (2017). Rimane ancora alta la percentuale di imprese che non esprimono un giudizio rispetto al passato: tale aspetto è da ricondurre al fatto che, come visto anche dai dati precedentemente esposti, numerosi servizi offerti dalla Camera non sono utilizzati dalle imprese del territorio.

Il di sintesi espresso dagli utenti che si sono recati allo sportello della Camera è estremamente positivo (90% = 35% Molto Buono + 55% Ottimo) e anche le imprese intervistate attraverso il questionario on line hanno valutato la Camera in modo positivo: il 51% ha espresso giudizi tra "molto buono" e "ottimo".

4.3.2 Lo Stato di salute economico finanziaria[3]

Per quanto concerne le risorse economiche si ricorda che, secondo il regolamento di contabilità D.P.R. 254/2005, le Camere di Commercio possono perseguire il pareggio di bilancio mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati conseguiti negli esercizi pregressi. Ciò consente di redigere documenti contabili di programmazione e previsione in disavanzo economico "coperto" attraverso una "erosione sostenibile" del patrimonio netto e, quindi, in questo senso "in pareggio".
L'entità delle risorse destinabili agli interventi economici per la prossima annualità, considerando anche l'eventuale utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi pregressi, sarà definito con la predisposizione del bilancio di previsione 2019 anche per tenere conto del preconsuntivo 2018 e dati che fornirà Infocamere per la stima dei proventi del diritto annuale. In questa sede, per dare un quadro delle risorse delle

[3] Cfr. Relazione Previsionale e Programmatica anno 2019

risorse disponibili, si riportano i valori dei proventi e degli oneri risultanti dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato (2017) e dall'aggiornamento del bilancio di previsione dell'esercizio appena concluso (2018).

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

4.3.2.1 I ricavi previsti

Con riferimento ai proventi, si ricorda che il 2019 sarà l'ultimo anno in cui opererà l'incremento del 20% del diritto annuale, che si è sovrapposto al taglio previsto dall'art. 28 comma 1 del D.L. 90/2014 (-50% dal 2017 rispetto ai valori del 2014) e che ha determinato la "sterilizzazione" dell'ultima riduzione incrementale percentuale prevista dall'annualità 2017. In ogni caso si conferma l'incisivo effetto del taglio del 40% già operante dall'annualità 2016, che ha comportato e comporterà, a regime e a parità di condizioni, una diminuzione della capacità di intervento promozionale della Camera di Commercio rispetto all'esercizio 2014. Per quanto riguarda i diritti di segreteria resta ancora incerto l'impatto che l'applicazione della metodologia dei costi standard avrà sulla determinazione dei loro importi. Gli altri proventi comprendono, in particolare, i contributi e i rimborsi diversi e i ricavi per i servizi di natura commerciale, ivi compresi quelli da realizzare in regime di libero mercato e da trattare in regime di separazione contabile. Fra i proventi attesi di questo genere, per il 2019, si programmeranno le sole componenti con caratteristiche di relativa ricorrenza e stabilità (contributi del fondo

perequativo e altre contribuzioni per progettualità cofinanziate da soggetti terzi per i quali sussista un formale atto di concessione) o per i quali esistono fondate e documentate aspettative di acquisizione di risorse.

4.3.2.2 I Costi previsti

Con riferimento agli oneri per il personale, la previsione terrà conto degli incrementi retributivi dovuti al rinnovo del Contratto collettivo di lavoro, delle politiche di incentivazione che verranno concretamente perseguite per quel che concerne la retribuzione accessoria e dalle prevedibili cessazioni che si avranno in corso d'anno. I costi di funzionamento comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura, di governance e di supporto dell'Ente, anche i costi di gestione degli uffici nei quali è articolata l'organizzazione dell'Ente. Con riferimento alla governance, si rappresenta che non è stato ancora adottato il decreto per la definizione dei rimborsi spese in favore dei componenti degli organi camerali, fermo restando la gratuità delle relative cariche ad eccezione di quella dei componenti del Collegio dei Revisori dei Conti. Per quanto riguarda le altre tipologie di oneri verrà confermato anche per il 2019 l'attenzione al contenimento dei costi per l'acquisizione di beni e servizi con specifiche azioni che verranno implementate anche il prossimo anno. Gli ammortamenti e accantonamenti ricomprendono la posta contabile relativa alla svalutazione dei crediti per il diritto annuale la cui entità è determinata in funzione del loro grado di presumibile realizzazione sulla base dei dati storici della riscossione a mezzo ruolo.
Per quanto riguarda gli Investimenti, si segnala che gli stanziamenti per l'acquisto e/o realizzazione di immobilizzazioni materiali per l'annualità 2019 considererà, oltre agli importi originariamente programmati per il prossimo anno, anche le effettive possibilità di realizzazione, entro il 31 dicembre di quest'anno, dei progettati interventi di manutenzione straordinaria sugli immobili camerali e di realizzazione dell'impianto fotovoltaico inserite nel Piano degli investimenti aggiornato dell'anno 2018. Sul fronte dell'immobilizzazioni finanziarie, invece, nel corso del prossimo anno, potrebbe essere necessario iscrivere in bilancio la partecipazione camerale nella società consortile che dovrebbe prendere il posto dell'Azienda Speciale qualora si concretizzasse il progetto previsto dalla deliberazione di giunta n. 44/2018. Come già evidenziato precedentemente, in materia di partecipazioni, assumono rilevanza le novità normative inerenti le funzioni camerali da un lato e i vincoli inerenti le partecipazioni societarie detenute da amministrazioni pubbliche dall'altro.

5. 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 2019-2021, dando evidenza delle Aree dirigenziali responsabili. A tal fine, si rappresenta che le risorse finanziarie assegnate alle aree dirigenziali per lo volgimento delle loro attività, per come previste nel budget dirigenziale per il 2019[4], sono le seguenti:

- Segreteria Generale e Area 1: Euro 10.454.656
- Area 2: Euro 1.786.463
- Oneri Comuni: Euro 795.439

Con riferimento ai target relativi ai singoli obiettivi, si rappresenta che la loro individuazione è frutto anche della concomitanza delle procedure di rinnovo degli Organi, che si svolgeranno nel corso del 2019.

[4] Il Budget direzionale è stato approvato con Delibera di Giunta n. 93 del 20.12.2018

Ambiti	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Resp.	Target 2019	Target 2020	Target 2021
Competitività e sviluppo delle imprese	A011.1. Migliorare la competitività delle imprese provinciali	EC19.1 (PIRA) Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Area 1 e S.G.	>= 60% A.Prec.	> Anno Prec.	> Anno Prec.
	A011.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro	D1.2_04 (PIRA) Volumi di attività nell'ambito del percorso di alternanza Scuola/lavoro	Area 1 e S.G.	>= A.Prec.	> Anno Prec.	> Anno Prec.
	A011.3 Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo	A1.1_01cs (PIRA) Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici per Cultura e Turismo	Area 1 e S.G.	>= 60%	> Anno Prec.	> Anno Prec.
Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	A016.1 Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali	D1.3_cs1 (PIRA) Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici a supporto dell'internazionalizzazione del sistema produttivo.	Area 1 e S.G.	>= 60%	> Anno Prec.	> Anno Prec.
Regolazione del mercato	A012.1 Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica	C2.7_01 (PIRA) Numero complessivo di prodotti verificati nell'anno "n"	Area 2	>= Anno Prec.	> Anno Prec.	> Anno Prec.
	A012.2 Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione	CS012_2 (PIRA) Livello di diffusione delle procedure di composizione della crisi di impresa	Area 2	>= 0,1	>= 0,1	>= 0,1

Ambiti	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Resp.	Target 2019	Target 2020	Target 2021
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	A032.1 Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese	CF01 (PIRA) Indice di soddisfazione overall (area della soddisfazione) servizi amministrativi	Tutte le Aree	>= Anno Prec.	>= Anno Prec.	>= Anno Prec.
Obiettivi trasversali: Processi interni	B01 Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese e dell'utenza	N_Ric_C1.4.1 (PIRA) Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale	Area 2	>= media biennio prec.	> Anno Prec	> Anno Prec.
	B02 Rivedere e semplificare le procedure interne a beneficio delle imprese e dell'utenza	C1.1_04 Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Area 2	= Anno Prec.	= Anno Prec.	= Anno Prec.
	B03 Soddisfazione dell'utenza e miglioramento della qualità dei servizi camerali	CF03 Indice di soddisfazione overall (area della soddisfazione) servizi erogati agli utenti nelle diverse modalità	Tutte le Aree	>= Anno Prec	>= Anno Prec.	>= Anno Prec
Obiettivi trasversali: Crescita, apprendimento innovazione	C01 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	N_Ore_Formaz (PIRA) Numero di ore di formazione fruita dal personale partecipante ad attività formative	Tutte le Aree	>= media biennio prec.	>= Anno Prec.	>= Anno Prec.
	C01 Orientare l'organizzazione al risultato, alla cultura del contrasto alla corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa	N_Ore_Formaz (PIRA) Numero di ore di formazione fruita dal personale partecipante ad attività formative in tema di contrasto alla corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa	Tutte le Aree	>= media biennio prec.	>= Anno Prec.	>= Anno Prec.

Ambiti	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Resp.	Target 2019	Target 2020	Target 2021
Obiettivi trasversali: Economico finanziari	D01 Aumentare la riscossione del diritto annuale	B3.1_02 (PIRA) Percentuale di incasso del Diritto annuale	Area 1 e S.G.	>= Anno Prec.	>= Anno Prec.	>= Anno Prec.
	D02 Ottimizzare la gestione patrimoniale dell'ente	EC04 (PIRA) Incidenza dei costi strutturali	Tutte le Aree	< = Anno Prec.	< = Anno Prec.	< = Anno Prec.
	D03 Ridurre le spese di acquisto di beni e servizi	EC15.2(PIRA) Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	Tutte le Aree	> = Anno Prec.	> = Anno Prec.	> = Anno Prec.
	D04 Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali	EC13.1 (PIRA) Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	Tutte le Aree	<= Anno Prec.	<= Anno Prec.	<= Anno Prec.
	D05 Attivare servizi a pagamento c.d. "Pay For Use"	(PIRA) Numero di servizi a pagamento attivati	Tutte le Aree	1	1	1

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

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi	Indicatore	Peso	Target	Ufficio
A011.1. Migliorare la competitività delle imprese provinciali	A011.1.1 Promozione del Fondo rotativo Selfiemployment	Numero di consulenze erogate	33%	> 20	Uff. 3
	A011.1.2 Supportare la nascita o il rafforzamento delle start d'impresa attraverso il ricorso alla sezione del Microcredito del Fondo di Garanzia per le PMI	Numero di imprenditori o aspiranti imprenditori assistiti	33%	> 20	Uff. 3
	A011.1.3 Sostenere la competitività delle imprese mediante aiuti diretti	Percentuale di realizzazione delle misure deliberate	34%	100%	Uff. 2
A011.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro	A011.2.1 Realizzare in ambito locale le attività previste nel programma di azioni di Unioncamere in tema di Alternanza Scuola Lavoro **(Art. 67, c.5, lett. b)**	Percentuale di raggiungimento dei target posti da Unioncamere con riferimento al programma di azioni	50%	>= 80%	Uff. 2
	A011.2.2 Realizzazione del progetto "Dai banchi all'e-Gov"	Raggiungimento dei target posti da Unioncamere con riferimento al progetto	30%	SI	Staff 1 Staff 2 Uff. 6
	A011.2.3 Accreditamento Regione Calabria quale Organismo di formazione professionale	Data di presentazione dell'istanza di accreditamento	20%	<= 31/12	Staff 2

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi	Indicatore	Peso	Target	Ufficio
A011.3 Valorizzare il patrimonio culturale e il turismo	A011.3.1 Livello di diffusione dell'iniziativa "Incanto Cosentino"	Numero di iniziative in calendario	100%	>= A.P.	Uff. 2
A016.1 Aumentare il numero delle imprese provinciali esportatrici abituali	A016.1.1 Realizzazione di eventi finalizzati all'internazionalizzazione settori agroalimentari e hi-tech	Numero di eventi realizzati	50%	>=2	Uff. 10
	A016.1.2 Programma SEI – "Sostegno all'export dell'Italia": attività di follow-up verso aziende registrate sulla piattaforma	Numero di follow-up individuali realizzati sul totale degli iscritti di competenza della CCIAA di Cosenza	50%	>=9	Uff. 10
A012.1 Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica	A012.1.1 Istituzione Ruolo Conducenti di veicoli o natanti adibiti ad autoservizi pubblici non di linea **(Art. 67, c.5, lett. b)**	Data di istituzione del Ruolo	40%	<= 30/4	Uff. 11
	A012.1.2 Regolamento controversie in materia di mediazione immobiliare **(Art. 67, c.3, lett. i)**	Data di presentazione di una proposta di Regolamento	40%	<= 31/12	Uff. 11
	A012.1.3 Servizio di verifica clausole vessatorie nei contratti stipulati con consumatori	Data di attivazione del servizio	20%	<= 30/9	Uff. 9
A012.2 Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione	A012.2.1 Organismi per la mediazione di consumo **(Art. 67, c.5, lett. b)**	Data di avvio degli incontri/seminari di divulgazione	100%	<= 31/12	Uff. 8

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi	Indicatore	Peso	Target	Ufficio
A032.1 Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese	A032.1.1 Diffusione del servizio "Libri digitali" **(Art. 67, c.5, lett. b)**	Data di avvio degli incontri formativi	40%	<= 31/7	Uff. 7
	A032.1.2 Telematizzazione delle richieste per certificati di origine **(Art. 67, c.3, lett. i)**	Percentuale di aziende che utilizzano il servizio richieste telematiche su totale delle richieste pervenute	40%	>=80%	Uff. 7
	A032.1.3 Partecipazione a tavoli di lavoro nazionali di progettazione tecnica e metodologica finalizzati al miglioramento di Starweb e Fedra (Piattaforme informatiche Registro Imprese).	Numero di partecipazioni	20%	>= 3	Uff. 6
B01 Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese e dell'utenza	B01.1 Realizzare in ambito locale le attività previste nel programma di azioni di Unioncamere in tema di Punti Impresa Digitali (PID) **(Art. 67, c.5, lett. b)**	Percentuale di raggiungimento dei target posti da Unioncamere con riferimento al programma di azioni	100%	>= 80%	Task Force PID
B02 Rivedere e semplificare le procedure interne a beneficio delle imprese e dell'utenza	B02.1 Ridurre i tempi di pagamento dei fornitori	Valore dell'indicatore di Tempestività dei pagamenti	60%	<=90% di A.P.	Staff 2 Uff. 3 Uff. 8
	B02.2 Adesione al progetto "Web analytics" di Agid in qualità di amministrazione pilota	Ammissione al progetto pilota in caso di esito positivo della verifica di fattibilità.	40%	SI	Uff. 6
B03 Soddisfazione dell'utenza e miglioramento della qualità dei servizi camerali	B03.1 Conseguire gli obiettivi di Accessibilità dell'Ente	Numero di iniziative proposte	100%	>= 3	Staff 2

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi	Indicatore	Peso	Target	Ufficio
C01 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	C01.1 Coordinare l'attività di formazione sulle linee guida in materia di accessibilità	Completamento delle attività di formazione (in caso di adozione delle linee guida)	100%	SI	Staff 2
C02 Orientare l'organizzazione al risultato, alla cultura del contrasto alla corruzione e alla trasparenza dell'azione amministrativa	C02.1 Livello di attuazione delle misure previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza	Percentuale di misure adottate rispetto a quelle attuabili sulla base delle previsioni del Piano	70%	100%	Tutti
	C02.2 Diffusione dell'utilizzo del Registro Trasparenza	Numero di utenti iscritti nell'anno	30%	>=50	Staff 1
D01 Aumentare la riscossione del diritto annuale	D01.1 Incrementare l'emissione di atti di accertamento per annualità non riscosse 2016 e 2017	Numero di atti emessi	35%	> A.P.	Uff. 4
	D01.2 Riqualificazione delle anagrafiche non validate da Anagrafe Tributaria rispetto a ruoli 2014-2015	Percentuale di posizione esaminate su elenchi trasmessi da Agenzia Entrate Riscossione	35%	>= 90%	Uff. 4
	D01.3 Aggiornamento dati R.I. attraverso l'utilizzo di dati di cruscotto qualità forniti da Infocamere	Data di avvio delle azioni operative in caso di accoglimento della relativa proposta da parte del Segretario Generale	30%	<= 31/10	Uff. 6
D02 Ottimizzare la gestione patrimoniale dell'ente	D02.1 Livello di attuazione delle azioni 1.1 e 1.2 previste nel Piano triennale di razionalizzazione della spesa	Percentuale di economie conseguite rispetto ai target di risparmio individuati nel piano	100%	>=80%	Staff 2 Uff. 1 Uff. 3

Obiettivi strategici	Obiettivi Operativi	Indicatore	Peso	Target	Ufficio
D03 Ridurre le spese di acquisto di beni e servizi	D03.1 Livello di attuazione delle azioni 1.3 e 2.1 previste nel Piano triennale di razionalizzazione della spesa	Percentuale di economie conseguite rispetto ai target di risparmio individuati nel piano	100%	>=80%	Staff 2 Uff. 1 Uff. 3
D04 Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali	D04.1 Valorizzare il patrimonio camerale mettendo a reddito spazi disponibili nel rispetto delle misure individuate nel Piano triennale di razionalizzazione della spesa (**Art. 67, c.5, lett. b)**	Data di presentazione delle proposte	60%	<=31/7	Staff 2
		Data di attuazione delle proposte approvate	40%	<= 31/12	Staff 2
D05 Attivare servizi a pagamento c.d. "Pay For Use"	D05.1 Favorire la proattività del personale nella formulazione di proposte per l'attivazione di servizi a pagamento	Numero di proposte presentate	100%	>= 2	Tutti

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 (max 50/100) ;
2. performance individuale, che comprende:
    a. Raggiungimento di specifici obiettivi individuali (max 30/100);
    b. 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 20/100).

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 2019 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 2018 con l'individuazione delle aree strategiche e degli obiettivi strategici e con l'approvazione del preventivo economico per il 2019.

Il Piano della Performance è stato elaborato dall'ufficio di staff sulla base delle indicazioni ricevute da un gruppo di lavoro composto da esponenti di ciascuno degli uffici dell'organizzazione, coordinato dal Segretario Generale e gestito, per la prima volta, tramite una piattaforma online per la gestione di progetti condivisi, denominata Trello, nella sua versione gratuita. La piattaforma consente la collaborazione di più soggetti su un unico progetto, grazie ad un'architettura web fruibile sia da pc che da dispositivi mobili.

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 perfomance" 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 obietti 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;

Punti di debolezza:

- difficoltà nella definizione di target pluriennali a livello di outcome.
- Necessità di rafforzare il sistema di contabilità analitica al fine di facilitare, in fase di pianificazione, la stima dell'impegno in termini di risorse finanziarie in corrispondenza di ciascun obiettivo strategico/operativo.

L'integrazione tra programmazione economico-finanziaria e di bilancio 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 in corso 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

Nella ricerca miglioramento continuo del Ciclo di gestione della performance, la Camera ha ulteriormente implementato nel 2018 la piattaforma on line denominata Trello adottata nel 2017 per la gestione delle fasi propedeutiche alla predisposizione dell'attività di pianificazione complessivamente intesa (Piano performance, Pianto anticorruzione e trasparenza, Piano di razionalizzazione). Con specifico riferimento ella rilasciata nel 2016 da Unioncamere e denominata KPI per la redazione, il monitoraggio e la reportistica periodica, estesi anche all'aspetto finanziario della programmazione per obietti 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;
3) Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza
4) Piano Triennale di Razionalizzazione della Spesa

Allegato 1 – Scheda obiettivi del Segretario Generale

RISULTATI	**Performance di Ente**		**Punteggio Massimo 50/100**
	Obiettivi individuali	**Peso**	**Punteggio Massimo 30/100**
	A011.2 Favorire l'orientamento al lavoro e alle professioni, all'imprenditorialità e il rapporto scuola-lavoro	16%	4,8
	A012.1 Garantire la tutela del consumatore e della fede pubblica	16%	4,8
	A012.2 Incrementare le attività di regolazione oggetto di convenzione	16%	4,8
	A32.1 Garantire l'efficienza dei servizi amministrativi e favorire la semplificazione per ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese	20%	6
	B01 Accrescere l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese e dell'utenza	16%	4,8
	D04 Ottenere risorse da soggetti terzi da destinare alle attività promozionali	16%	4,8

COMPORTAMENTI	**Fattore**	**Peso**	**Subfattore**	**Punteggio Massimo 20/100**
	Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	Differenziare i giudizi	2
	Capacità direzionale	10%	Comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'ente alla struttura	0,6
			Tradurre gli obiettivi di ente in piani operativi	0,6
			Coordinare e ottimizzare le risorse impiegate	0,8
	Capacità di responsabilizzazione	10%	Delegare competenze e responsabilità	1
			Stimolare il personale ad agire proattivamente	1
	Leadership	60%	Essere di esempio negli atti e nei comportamenti	12
	Innovatività	10%	Stimolare l'innovazione organizzativa	1
			Stimolare l'innovazione procedurale	1

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	120.075
B	K02B	Provveditorato - Ufficio tecnico interno - centrale di committenza	435.345
B	K00B	Oneri Comuni	795.439
A	L01A	Supporto organi, personale, comunicazione e relazioni istituzionali	799.739
D	L02D	Business intelligence – Funding – Osservatorio - Alternanza scuola lavoro	4.513.58
B	L03B	Programmazione finanziaria, sviluppo credito	613.599
B	L04B	Tributi	2.514.147
A	L05A	Protocollo	185.125
C	M06C	Registro Imprese, fascicolo d'impresa	833.531
C	M07C	Sportelli polifunzionali	455.445
C	M08C	Servizi Legali, tutela del consumo	299.837
C	M09C	Ufficio legislativo , semplificazione e legalità, metrico, tutela della fede pubblica	152.962
D	M10D	Agenda digitale, struttura di controllo	1.273.565
C	M11C	Albo periti ed esperti, mediatori, ambiente	44.687

Allegato 3 – Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza

(vd. file .pdf allegato)

Allegato 4 – Piano Triennale per la Razionalizzazione della Spesa

(vd. file .pdf allegato)

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