



---

## RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA ANNO 2014

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| Rev. 0 del 24.10.2013 | Preparato da Camera di Commercio di Cosenza | Approvato dalla Giunta con DG n. 55 del 24.10.2013   |
| Rev. 1 del 28.10.2013 | Preparato da Camera di Commercio di Cosenza | Approvato dal Consiglio con DCC n. 08 del 28.10.2013 |



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Premessa .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1. Analisi del contesto .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 <i>Lo scenario economico .....</i>  | 5         |
| 1.2. <i>Il contesto interno .....</i>   | 8         |
| 1.2.1 Le risorse umane.....   | 8         |
| 1.2.3 Le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali.....  | 9         |
| 1.3 <i>Il contesto normativo di riferimento .....</i>   | 9         |
| <b>2. Stato di attuazione del programma pluriennale: le attività realizzate nel 2013 .....</b>  | <b>12</b> |
| 2.1 <i>Linea di indirizzo 1: Consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali .....</i>                      | 12        |
| 2.1.1 Programma 1.1: Cooperare per programmare le politiche di sviluppo .....   | 12        |
| 2.1.2 Programma 1.2: Cooperare per sviluppare policy innovative .....   | 13        |
| 2.1.3 Programma 1.3: Cooperare per avvicinare le istituzioni alle imprese.....  | 14        |
| 2.2 <i>Linea di indirizzo 2: Razionalizzazione degli strumenti utilizzati per le finalità istituzionali .....</i>                           | 14        |
| 2.2.1 Programma 2.1: Riorganizzazione ed innovazione dei processi di lavoro.....  | 14        |
| La customer satisfaction.....   | 15        |
| Sito Istituzionale .....  | 15        |
| Sistema integrato di gestione.....  | 16        |
| 2.2.2 Programma 2.2: Monitoraggio partecipazioni in società e consorzi, associazioni, osservatori ed aziende speciali.....                  | 17        |
| 2.2.3 Programma 2.3 : Comunicazione istituzionale .....   | 18        |
| 2.3 <i>Linea di indirizzo 3: Le politiche a sostegno della competitività imprenditoriale .....</i>  | 18        |
| 2.3.1 Programma 3.1: Promuovere e sostenere la capacità di marketing delle imprese cosentine  | 18        |
| 2.3.2 Programma 3.2: Promuovere un'immagine positiva del territorio e del contesto sociale provinciale .....                                | 21        |
| 2.3.3 Programma 3.3: Promuovere strumenti per il superamento del gap dimensionale delle imprese come limite alla capacità di innovare ..... | 21        |
| 2.3.4 Programma 3.4: Promuovere strumenti per il superamento delle diseconomie di accesso al credito .....                                  | 22        |
| 2.3.5 Programma 3.5: Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale....  | 23        |
| 2.3.6 Programma 3.6: Promuovere la formazione manageriale .....   | 23        |
| <b>3. Linee guida dell'azione camerale per il 2014.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>Linea di indirizzo 1: Consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali</b>                                | <b>26</b> |
| <i>Missione 032: Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche .....</i>   | 26        |
| Programma 002: Indirizzo politico .....   | 26        |
| 1. Comunicazione e cooperazione istituzionale .....   | 26        |
| Azione 002.1.1: Migliorare l'immagine istituzionale dell'ente .....   | 26        |
| <b>Linea di indirizzo 1: Consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali</b>                                | <b>28</b> |
| <i>Missione 032: Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche .....</i>   | 28        |
| Programma 002: Indirizzo politico .....   | 28        |
| 2. Comunicazione e cooperazione istituzionale .....   | 28        |
| Azione 002.2.1: Rafforzare gli accordi di cooperazione istituzionale.....   | 28        |
| <b>Linea di indirizzo 2: Razionalizzazione degli strumenti utilizzati per le finalità istituzionali .....</b>                               | <b>29</b> |
| <i>Missione 032: Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche .....</i>   | 29        |
| Programma 004 Servizi generali, formativi ed approvvigionamento delle Pubbliche amministrazioni .....                                       | 29        |
| 1 Miglioramento continuo.....   | 29        |
| Azione 004.1.1: Rendere più efficiente la gestione dei servizi.....   | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Linea di indirizzo 2: razionalizzazione degli strumenti utilizzati per le finalità istituzionali.....</b>  | <b>32</b> |
| <i>Missione 032: Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche.....</i>  | 32        |
| Programma 002 Indirizzo politico .....  | 32        |
| 2.Gestione partecipazioni .....   | 32        |
| Azione 002.2.1: Esercitare l'azione di controllo e di gestione delle partecipazioni e degli altri organismi .....   | 32        |
| <b>Linea di indirizzo 3: Le politiche a sostegno della competitività imprenditoriale .....</b>  | <b>33</b> |
| <i>Missione 016: Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo.....</i>   | 33        |
| Programma 005: Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy.....  | 33        |
| Azione 005.1: Supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione .....  | 33        |
| <b>Linea di indirizzo 3: Le politiche a sostegno della competitività imprenditoriale .....</b>  | <b>36</b> |
| <i>Missione 011: Competitività e sviluppo delle imprese. ....</i>   | 36        |
| Programma 005: regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, spperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela proprietà industriale ..... | 36        |
| Azione 005.1: Diffondere la cultura della qualità ed i processi di innovazione nelle imprese.....   | 36        |
| <b>Linea di indirizzo 3: Le politiche a sostegno della competitività imprenditoriale .....</b>  | <b>37</b> |
| <i>Missione 011: Competitività e sviluppo delle imprese. ....</i>   | 37        |
| Programma 005: regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, spperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela proprietà industriale ..... | 37        |
| Azione 005.2: Politiche di accesso al credito.....  | 37        |
| <b>Linea di indirizzo 3: Le politiche a sostegno della competitività imprenditoriale .....</b>  | <b>38</b> |
| <i>Missione 012: Regolazione dei mercati.....</i>   | 38        |
| Programma 004: vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori.....   | 38        |
| Azione 004.1.1: Migliorare il livello di riscossione delle entrate e ridurre le uscite .....  | 38        |
| <b>Linea di indirizzo 3: Le politiche a sostegno della competitività imprenditoriale .....</b>  | <b>41</b> |
| <i>Missione 012: Regolazione dei mercati.....</i>   | 41        |
| Programma 004: vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori.....   | 41        |
| Azione 004.1.1: Migliorare la gestione delle procedure .....  | 41        |
| Riepilogo Missioni – Programmi – Azioni 2014.....   | 43        |

## PREMESSA

L'art. 5 del D.P.R. n. 254/2005 - Regolamento sull'amministrazione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio - definisce la "Relazione previsionale e programmatica il documento di carattere generale che aggiorna programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando altresì le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate".

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

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

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

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

Ai fini della raccordabilità tra i documenti di cui al DPR n. 254/05 ed i documenti di cui al citato decreto, il Ministero dello Sviluppo economico con nota 148123 del 12/09/2013 ha individuato nell'ambito delle missioni delle pubbliche amministrazioni, quelle valevoli per le camere di commercio.

Conseguentemente la presente Relazione previsionale e programmatica, partendo dalle linee strategiche dell'Ente individuate nel Programma pluriennale, ha ridotto ed aggregato i programmi previsti nelle annualità precedenti collocandoli nelle missioni di interesse.

## 1. ANALISI DEL CONTESTO

### 1.1 LO SCENARIO ECONOMICO<sup>1</sup>

L'economia Italiana e dell'intera Area Euro risente ancora della crisi iniziata nel 2008, gli interventi attuati dalla politica comunitaria volti a migliorare il quadro finanziario complessivo non hanno prodotto effetti significativi sulle economie reali.

Tra i paesi membri l'Italia è quello che fatica maggiormente; è in forte crisi recessiva e dal 2011 non si riscontrano inversioni di tendenza con il PIL che nel 2012 ha registrato una contrazione del -2,4% e con una previsione per il 2013 di una ulteriore contrazione.

Il tessuto produttivo è in forte crisi; i numeri dicono che a livello nazionale abbiamo perso mille imprese al giorno. Le imprese attive sono infatti lo 0,7 % in meno rispetto al 2011, addirittura l'1% in meno in Calabria; la provincia di Cosenza rimane sostanzialmente stabile con lo 0,1% in meno.

La chiusura delle imprese, il calo dei redditi e la crisi del mercato del lavoro alimentano una spirale recessiva, con una riduzione dei consumi delle famiglie e degli investimenti delle imprese che trascinano al ribasso la domanda interna e alimentano il calo della produzione industriale, in costante diminuzione nell'ultimo biennio, con un -9,2% ad agosto 2012, ed un -5,2% a marzo 2013.

Nel 2012 il grado di utilizzo degli impianti dell'industria manifatturiera nel mezzogiorno è sceso al 59,9%, ai livelli minimi dal 2009.

La disponibilità di risorse finanziarie delle imprese è condizionata da una elevata pressione fiscale e dalla rigidità creditizia compromettendo sia la propensione ad investire che la produzione; ormai le imprese utilizzano il credito soprattutto per affrontare la gestione corrente.

La difficoltà di accesso al credito continua ad essere il principale problema per le nostre imprese. Persino quelle che esportano, che hanno sfidato la crisi investendo sui mercati esteri corrono il rischio di essere meno competitive a causa dei rapporti prudenziali tra banche e imprese.

Per quanto riguarda l'economia di Cosenza, le stime del valore aggiunto a prezzi correnti per il 2012 evidenziano variazioni negative prossime alla media nazionale (-0,6 per Cosenza ; -0,8 Italia), molto meno severe rispetto alla media delle altre province calabresi .

Il sistema economico cosentino, in altri termini, ha resistito molto meglio alla crisi, sia nell'ultimo anno che nell'intero periodo recessivo originato dalla crisi finanziaria del 2008.

Tuttavia la ripresa appare ancora lontana, infatti il valore aggiunto pro capite 2012 risulta pari a poco più di € 14.500, in linea con il livello Regionale, ma notevolmente in ritardo rispetto agli oltre € 23.000 nazionali.

In questo scenario, il tessuto imprenditoriale cosentino, che rappresenta il 36,2% delle imprese attive Calabresi, ha registrato nel 2012 una sostanziale tenuta (solo -91 il saldo tra le imprese iscritte e cessate, -78 al netto delle cancellazioni d'ufficio), a fronte di una non modesta erosione osservata al livello regionale (-1.829) e nazionale (-20.040).

---

<sup>1</sup> Fonte: Rapporto "Giornata dell'economia 2012"

Nella Provincia cosentina i dati dal 2008 al 2012 mostrano una costante evoluzione del tessuto produttivo verso forme giuridiche più strutturate, le società di capitali, più idonee a fronteggiare le esigenze di mercato e creditizie.

Il comparto che ha registrato il saldo peggiore tra iscrizioni e cessazioni nel 2012 è quello edilizio (-363), comparto tra i più colpiti anche a livello regionale e nazionale.

Il primo settore in termini di numerosità imprenditoriale è quello del Commercio, con il 32,2% delle complessive 56.291 imprese cosentine attive, meno della media calabrese (34,4% imprese attive del settore commercio), superiore alla media italiana (27,1%). Segue il settore Agricoltura, che pesa sul tessuto provinciale per il 20,9%, a fronte del 19,7% regionale e del 15,5% nazionale.

Il comparto che ha subito la maggiore contrazione rispetto al 2011 in termini di numerosità imprenditoriale, è quello manifatturiero (-2,3%), in linea con il dato nazionale (-2,2%) meno peggio del dato regionale (-3,1%).

Il settore potenzialmente più in crescita, con oltre l'80% del valore aggiunto provinciale, è quello terziario e dei servizi. In particolare le sinergie tra la filiera del turismo, la produzione artigianale locale e quella dei prodotti tipici agroalimentari rappresenterebbero un volano importante per la ripresa dell'economia provinciale.

Il mercato del lavoro nella nostra provincia è in forte sofferenza: se il tasso di occupazione a livello nazionale ha subito una flessione di due punti percentuali tra il 2008 ed il 2012, simile a quella della Calabria, nella nostra provincia il decremento del tasso di occupazione nello stesso periodo è stato pari a circa il doppio (4,2%), ovvero circa 20.000 posti di lavoro in meno.

Il tasso di disoccupazione è sensibilmente cresciuto tra 2011 e 2012: in provincia, infatti, si è passati dal 12,3% al 20,4%, otto punti percentuali in più che celano non solo problemi di incontro tra domanda e offerta, ma anche la riduzione del fenomeno dello "scoraggiamento lavorativo" e di quello dell'auto impiego attraverso la costituzione di nuove imprese.

Di contro, il tasso di occupazione è sceso dal 42,7% del 2011 al 41,5% nel 2012, in linea con il tasso di occupazione regionale (41,6%), ben al disotto di quello nazionale (56,8%).

Con riferimento alle partite iva nella provincia di Cosenza, nel corso del 2012 le nuove aperture sono state 5.990, registrando così una variazione negativa del -10,9% rispetto al flusso del 2011. Si tratta di un decremento tra i più elevati in Italia.

Tra i soggetti più colpiti dalla crisi ci sono giovani e donne, per i quali è prioritario attuare delle politiche che favoriscano il loro l'ingresso nel mercato del lavoro.

Per quanto riguarda l'export, la nostra provincia ancora non produce volumi sufficienti a contribuire alla costruzione della ricchezza. Tuttavia, con più di 86 milioni di euro di Export, Cosenza esprime, nel 2012, il 23% dell'export regionale, facendo registrare un aumento di 19 punti percentuali rispetto al 2011, in controtendenza con il +3,6% nazionale.

Và inoltre sottolineato che le Importazioni provinciali nel 2012 hanno registrato un calo dell'11,4% rispetto al 2011 (155 MLN di import 2012; 175 MLN nel 2011), dimezzando così il saldo negativo della bilancia commerciale passando dai -103 Milioni di € del 2011 ai circa -69 Milioni di € nel 2012. Cosenza rimane comunque la provincia che importa di più in Calabria (27% del totale regionale), seguita da Reggio Calabria e Crotone (24%).

Analizzando la composizione delle esportazioni per settore di attività economica emerge che il comparto alimentare e quello agricoltura mostrano un ottimo contributo all'internazionalizzazione provinciale; insieme rappresentano i due terzi del totale esportato.

I prodotti cosentini sono diretti principalmente in Europa, in particolare in Germania, primo partner commerciale della provincia; seguono Austria, Francia, Regno Unito e Spagna; occorrono quindi maggiori sforzi verso i mercati emergenti come i paesi del BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa) che insieme ospitano il 40% della popolazione mondiale, e che rappresentano quindi potenziali bacini di sbocco.

I Prestiti bancari alla clientela residente in Calabria, 2012, sono diminuiti del -1,9%;

Il credito al settore produttivo a dicembre 2012 ha registrato -0,5 % ed in particolare -3,5% i prestiti per le piccole imprese (e quindi alla stragrande maggioranza del nostro tessuto produttivo); per le imprese di medie e grandi dimensioni c'è stata una modesta crescita (+1,1%).

Anche le famiglie consumatrici, per la prima volta dal 2008 , hanno subito la riduzione dei prestiti (-0,6%).

I numeri appena citati ci dicono inequivocabilmente che resta critica la situazione creditizia. Il rapporto impieghi su depositi pone in luce un atteggiamento prudente da parte delle banche locali. Tale rapporto è in linea con quello calabrese, ma decisamente inferiore a quello medio nazionale.

La qualità del credito si sta deteriorando sempre più: le sofferenze in provincia sono progressivamente cresciute rispetto al 2011, soprattutto nei confronti dei piccoli affidati; famiglie e ditte individuali.

Il valore dei tassi di interesse a Cosenza riflette il maggior livello di rischiosità del credito: il differenziale dei tassi sui finanziamenti per cassa, rispetto al dato nazionale, è di 3,18 punti e si concentra più sulle imprese; i tassi riguardanti le famiglie raggiungono quasi i 9 punti percentuali, in linea con il dato regionale ma quasi 4 punti in più della media nazionale.

Cosenza rimane tra le ultime province calabresi in quanto a dotazione infrastrutturale.

I dati riguardanti la dotazione portuale sono migliori in regione solamente rispetto a Catanzaro e comunque in diminuzione rispetto al 2009. L'indice generale di dotazione infrastrutturale pone la provincia di Cosenza tra le ultime in regione, sia per via del valore portuale che per la mancanza di aeroporti.

Inoltre, l'indice delle reti energetico ambientali e dei servizi a banda larga sono inferiori alla media regionale e decisamente distanti da quella nazionale. Ciò genera esternalità negative per le imprese, minore produttività ed opportunità di mercato non paritarie.

Con riferimento al contesto locale, la provincia di Cosenza presenta una struttura produttiva contraddistinta essenzialmente da due specificità, ovvero dal rilevante ruolo dei settori tradizionali (specificità settoriale) e dalla massiccia e predominante presenza di microimprese (specificità strutturale).

Se da un punto di vista strutturale (numero di imprese) registriamo la predominanza di imprese Commerciali, seguite da imprese agricole, edili e del manifatturiero, dal punto di vista settoriale, l'alimentare, in particolare l'agro-alimentare, con un tessuto distribuito su quasi tutta l'area provinciale, con particolare riguardo alla piana di Sibari, è il settore in costante espansione, che

presenta le caratteristiche di filiera ad elevata potenzialità di posizionamento sui mercati internazionali. L'attività di ricerca e innovazione nel comparto agricolo ed agroindustriale in Calabria si caratterizza per un ampio e diffuso sistema di centri di ricerca ed è condotta prevalentemente nelle tre Università calabresi e in istituti sperimentali del Ministero delle Politiche Agricole, tra cui l'Istituto Sperimentale di Selvicoltura sez. di Cosenza.

Altra importante specificità settoriale è quella del terziario avanzato, in particolare il settore dell'ICT, con un tessuto dinamico caratterizzato da una rete di imprese principalmente collocate nell'area del cosentino e nella Valle del Crati. La provincia di Cosenza è al quinto posto in Italia tra i sistemi locali del lavoro specializzati nel settore informatico (dopo Ivrea, Roma, Milan e Pisa, dati ISTAT).

Modesto è invece il peso manifattura leggera con la presenza di imprese di carpenteria metallica, produzione e lavorazione di plastica/gomma, il piccolo mobilio, confezioni.

Il turismo, con le sue indubbi potenzialità espresse da un territorio altamente vocato, stenta a decollare in quanto non ancora organizzato in termini di filiera. Il comparto turistico in provincia, è di tipo prevalentemente "balneare" ed è scarsamente integrato con gli altri comparti produttivi (artigianato, agroalimentare, ecc.).

## 1.2. IL CONTESTO INTERNO

### 1.2.1 LE RISORSE UMANE

Il piano delle attività dell'anno 2013 ha dedicato molta della sua attenzione alla definizione delle procedure di acquisizione del personale, già iniziato nel corso del 2012. Dopo aver terminato con il personale dipendente, colmando la dotazione organica quasi per intero, considerata la mancanza totale di dirigenti, compreso quella del Segretario generale, che aveva già anticipato la risoluzione del suo contratto, ci si è assicurati un nuovo Segretario Generale mediante una apposita convenzione con la consorella Camera di Commercio di Crotone, che ha unificato il servizio di Segreteria Generale coinvolgendo il proprio Segretario anche per Cosenza. Nel frattempo è partita la procedura di selezione per la scelta del Segretario per Cosenza, mentre si è anche condotta la procedura di acquisizione della dirigenza, che ha prodotto il risultato di colmare del 50% la dotazione organica dei dirigenti.

Nel corso dell'anno si è provveduto: a svolgere l'indagine presso il personale camerale sul benessere organizzativo, regolarmente inviata all'O.I.V.; a terminare le visite mediche sul personale di nuova acquisizione e ad effettuare una prova di evacuazione in caso d'incendio.

La formazione professionale e l'aggiornamento continuo è proseguito dall'anno precedente con la definizione di un piano di formazione adottato all'inizio dell'anno, anche al fine di migliorare il raggiungimento degli obiettivi assegnati e le competenze professionali di ognuno.

Nel corso dell'anno è iniziato l'aggiornamento dei fascicoli del personale, fermo all'anno 2007. Nel frattempo si è definito il travaso di informazioni sui dati del personale ad un nuovo sistema operativo telematico, collegato al trattamento economico, con contemporanea implementazione di un sistema di self-service ad uso del personale, affinché tutte le richieste di permessi, ferie e quant'altro avvengano on-line, comprese le relative autorizzazioni, dematerializzando il processo ed elevando l'efficienza della gestione del personale giornaliera e mensile. Infine è stato adottato

un vademecum degli adempimenti del personale per agevolare il comportamento uniforme nella gestione dei permessi e delle altre attività connesse alla presenza.

#### 1.2.3 LE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE E PATRIMONIALI

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

Come di seguito illustrato dati del triennio dimostrano una certa stabilità rispetto agli anni precedenti.

| Composizione dei proventi                |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|
|  | 2010   | 2011   | 2012   |
| Diritto Annuale                          | 81,64% | 81,82% | 83,26% |
| Diritti di Segreteria                    | 15,31% | 14,83% | 14,04% |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | 2,60%  | 2,91%  | 2,50%  |
| Proventi da gestione di beni e servizi   | 0,39%  | 0,49%  | 0,65%  |

| Composizione degli oneri (incidenza sul totale) |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|
|   | 2010   | 2011   | 2012   |
| Personale                                       | 26,11% | 20,50% | 18,85% |
| Funzionamento                                   | 17,90% | 22,21% | 23,91% |
| Interventi economici                            | 19,68% | 15,00% | 15,18% |

#### 1.3 IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La legge di riforma del 1993 (legge n. 580) e la sua ancora recente revisione del 2010 (D.lgs.n. 23), rappresenta le Camere di Commercio come "enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali" .

La riforma valorizza la rappresentatività del sistema economico territoriale e la dimensione di rete, rafforza le funzioni soprattutto in tema di internazionalizzazione e innovazione del sistema produttivo, consolida il ruolo delle camere come istituzione di riferimento delle imprese e di protagonista nelle definizione delle politiche di sviluppo locali e nazionali.

La riforma valorizza altresì l'identità di tutto il sistema che trova un espresso riconoscimento di "sistema camerale italiano" elevato ad elemento di rango legislativo con l'introduzione (nella riforma del 2010 - art. 2.1 della legge 580): un sistema di natura pubblica, a cui sono assegnate una dimensione ed una identità nuove, del quale fanno parte le Camere di Commercio italiane, le

unioni regionali delle Camere di Commercio, Unioncamere italiana, le Camere di Commercio italiane all'estero e estere in Italia legalmente riconosciute dallo Stato italiano.

Le Camere, in qualità di enti pubblici, ricoprono un ruolo di interfaccia con il sistema delle imprese e per svolgere le proprie funzioni utilizzano, quando in concreto è possibile, il principio della sussidiarietà che si traduce in collaborazioni con organismi privati, come associazioni imprenditoriali, professionali, dei consumatori e sindacali che, essendo in stretto rapporto con gli utenti della Camera, consentono di operare in sinergia e rendere più efficaci gli interventi.

La fornitura di servizi alle imprese e l'organizzazione di iniziative utili per la crescita e lo sviluppo delle imprese della provincia, ovviamente con particolare attenzione alle micro, piccole medie di cui è costituito il tessuto imprenditoriale cosentino rappresenta la ragione d'essere dell'Ente. Ma essa è anche l'interprete delle domande che vengono dal mondo dell'economia e delle professioni e altresì di quelle che arrivano dai cittadini in qualità di utenti-consumatori dei servizi delle imprese. In questi ultimissimi anni sono sempre più numerosi e tecnicamente evoluti i servizi resi e innovativi gli interventi promozionali.

In particolare l'attività camerale svolta in materia di mediazione ai fini della conciliazione a seguito dell'entrata in vigore dal 21 marzo 2011 del tentativo obbligatorio di mediazione per una serie di materie previste dall'art. 5 del D. Lgs 28/2010, il che ha aumentato notevolmente le domande presentate al nostro Organismo di conciliazione.

Nell'ambito del quadro normativo generale di riferimento per le camere, occorre inoltre richiamare il Decreto Legislativo 27.10.2009, n. 150 – in vigore dal 15.11.2009 - (cosiddetto "Decreto Brunetta"), che dà attuazione ai principi fondamentali della riforma della pubblica amministrazione, stabilendo regole sulla programmazione, la trasparenza, il controllo, la premialità, la contrattazione collettiva, la dirigenza e le sanzioni disciplinari.

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

Notevole impatto ha sul presente e sugli altri documenti di programmazione 2014, il D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili, che ha disciplinato gli schemi contabili delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione rendicontazione e controllo.

In attuazione a tale decreto è stato emanato il DM del MEF del 27/03/2013 recante "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica" e la cui entrata in vigore è individuata nel 1° settembre 2013, si inserisce in un contesto normativo in cui sono rinvenibili, diversi obblighi contabili che gravano, ai fini dell'armonizzazione contabile, sulle amministrazioni pubbliche coinvolte. L'articolo 1 del decreto prevede che il processo di pianificazione, programmazione sia costituito, almeno, dal budget economico pluriennale e dal budget economico annuale. In particolare per le camere di commercio oltre ai documenti previsti dal DPR. N. 254/205, e cioè Relazione previsionale e programmatica, Preventivo economico e Budget, sarà necessario predisporre il Budget economico annuale, il prospetto di entrata e di spesa complessiva per missioni e programmi, ed il piano degli indicatori.

Tali documenti hanno natura finanziaria, pertanto per gli enti in contabilità economica sono tenuti a predisporre le necessarie elaborazioni al fine di consentire la raccordabilità dei propri documenti contabili con quelli di analoga natura predisposti dalle amministrazioni pubbliche che adottano la contabilità finanziaria.

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

- a) Missione 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”, nella quale dovranno confluire la funzione D “studio, formazione e informazione promozione economica” ;
- b) Missione 012 – “Regolazione del mercato”, nella quale dovranno confluire la funzione C “Anagrafe servizi di regolazione del mercato” ;
- c) Missione 016 – “Commercio internazionale ed internazionale del sistema produttivo”, nella quale dovranno confluire la funzione D “studio, formazione e informazione promozione economica” ;
- d) Missione 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche ”, nella quale dovranno confluire le funzioni A – “Organi istituzionali” e B “Servizi di supporto”;
- e) Missione 033 – “Fondi da ripartire”, nella quale troveranno collocazione le risorse che in sede di previsione non sono riconducibili a specifiche missioni . In particolare sono individuati due programmi 001 – “Fondi da assegnare”, nei quali potranno confluire spese relative agli interventi promozionali non espressamente definiti, di cui all'art. 13, comma 3 del DPR n. 254/05. Mentre nel programma 002 – “Fondi di riserva” troveranno collocazione il fondo spese future, il fondo rischi ed il fondo per rinnovi contrattuali.

I Programmi<sup>[1]</sup> associati alle Missioni individuate dal MISE per le Camere di commercio sono i seguenti:

- 005 – Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetti industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale
- 004 – Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori
- 005 – Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy
- 002 – Indirizzo politico
- 004 – Servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le amministrazioni pubbliche
- 001 – Fondi da assegnare
- 002 – Fondi di riserva e speciali.

Alla luce di tali importanti novità, attraverso la presente Relazione previsionale e programmatica, partendo dalle linee strategiche dell'Ente individuate nel Programma pluriennale, si è proceduto a ridurre ed aggregare i programmi previsti nelle annualità precedenti in sei, collocandoli nelle

---

<sup>[1]</sup> Sono aggregati omogenei di attività realizzate dall'amministrazione pubblica volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni

missioni sopra elencate, mentre lo stato di attuazione del programma di cui ai paragrafi che seguono è reso in continuità con l'impostazione programmatica precedente, e dunque per ciascun programma individuato nella Relazione Previsionale e programmatica 2013.

## 2. STATO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA PLURIENNALE: LE ATTIVITÀ REALIZZATE NEL 2013

Lo stato di attuazione del programma pluriennale deve essere osservato rispetto alle tre linee di indirizzo programmatico e cioè:

1. consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali;
2. razionalizzazione degli strumenti utilizzati per le finalità istituzionali;
3. politiche a sostegno della competitività del sistema imprenditoriale.

In questo contesto si procederà per grandi linee ad illustrare i principali risultati raggiunti. Per una loro rendicontazione puntuale si rimanda al bilancio consuntivo ed alla relazione sulla performance che verranno prodotte successivamente.

### 2.1 LINEA DI INDIRIZZO 1: CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELL'AMBITO DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI

#### 2.1.1 PROGRAMMA 1.1: COOPERARE PER PROGRAMMARE LE POLITICHE DI SVILUPPO

Obiettivo indicato nel piano della performance per il 2013 nella prospettiva “Tessuto economico locale e Territorio” è incrementare/ mantenere il numero di intese strategiche rispetto all'anno precedente e del numero di soggetti istituzionali coinvolti nelle intese attivate (locali, nazionali e internazionali) sia incrementare le risorse destinate agli interventi economici per azioni realizzate in cooperazione con altre istituzioni.

In tale ambito di assoluta rilevanza è la partecipazione alla costituzione di una Agenzia per lo sviluppo del territorio, avviata dalla Fondazione Carical ed aperta agli enti pubblici responsabili delle politiche di sviluppo del territorio nonché associazioni ed organismi privati, tesa ad affrontare i temi dello sviluppo locale ed a definire politiche di intervento, programmi ed iniziative concertate e condivise.

La Camera di commercio di Cosenza ha intrapreso un sistema di relazioni con enti ed istituzioni del territorio per realizzare interventi e progetti. Vi sono stati accordi e convenzioni con Enti ed Istituzioni volti a diffondere la cultura della legalità nelle scuole della Provincia Cosentina, in particolare il Protocollo d'intesa stipulato tra una rete interistituzionale composta da: Prefettura, Camera di Commercio, Ufficio Scolastico Provinciale, Associazione Proteo fare Sapere, Associazione Libera: nomi e numeri contro le mafie; Associazione Ludus in Fabula e ancora sempre in tema il Protocollo di intesa stipulato tra Camera di Commercio, Unical e Libera per la realizzazione di un corso avanzato di formazione sulla criminalità organizzata;

Sono da ricordare anche gli eventi: Convenzione stipulata con l'associazione Onlus Mondo bambino per la mostra fotografica e la tutela dell'infanzia e la carta dei diritti del bambino; le convenzioni stipulate dell'Associazione AIS Calabria, per la realizzazione della campagna di

promozione dei vini a marchio DOP terre di Cosenza” in associazione con gli altri prodotti DOP del territorio, organizzata nell’ambito della Manifestazione Vinitaly Sol ed Agrifood a Verona, il Protocollo stipulato con il Comune di Altomonte per la realizzazione della Festa del pane.

Per i programmi e le azioni mirate a favorire la penetrazione all’estero delle produzioni manifatturiere ed agroalimentari della provincia sono da annoverare le convenzioni stipulate con la Camera di Commercio italiana a Montreal per il consolidamento dei prodotti cosentini già presenti sul mercato canadese e per l’introduzione di nuovi tipologie di prodotti, analogo oggetto hanno le Convenzioni stipulate con la Camera di Commercio Russa, con quella tedesca di Monaco, con quella della Korea, con quella Spagnola. Si annoverano infine le convenzioni.

In ambito di Accesso al Credito si ricordano la convezione stipulata con la Provincia per l’istituzione fondo di garanzia per i consorzi fidi.

#### 2.1.2 PROGRAMMA 1.2: COOPERARE PER SVILUPPARE POLICY INNOVATIVE

La cooperazione istituzionale per sviluppare policy innovative ha come obiettivo la realizzazione di azioni innovative in partenariato con altri attori del sistema istituzionale regionale e sovra comunali il monitoraggio della qualità e della tipicità delle produzioni e dei processi produttivi.

Obiettivo nel 2013 era quello di perseguire le policy di cooperazione per lo sviluppo del territorio avviate nel corso degli anni precedenti in partenariato con altri attori del sistema istituzionale. Tale è da considerare la realizzazione del progetto sul potenziamento dei servizi Marchi e Brevetti, in ambito di tutela industriale, finalizzato a facilitare ed incrementare l’utilizzo di tali strumenti da parte delle imprese.

Il progetto a valere sul Bando promosso dal MISE e da Unioncamere per la diffusione della cultura brevettuale e di rafforzamento dei servizi alle imprese sulla tutela della proprietà industriale, aveva come obiettivo operativo il potenziamento dell’Ufficio Brevetti e Marchi. Le attività previste dal progetto hanno riguardato un’indagine condotta da DINTEC sulle domande e sul rilascio di brevetti, di marchi e di design. I dati sono stati forniti dall’Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, sono stati utilizzati inoltre i dati delle domande di brevetto, europeo pubblicate dall’EPO (Ufficio Europeo dei Brevetti) e i dati delle domande di marchio e design comunitario dell’UAMI (Ufficio per l’Armonizzazione del Mercato Interno).

E’ in fase di compimento il primo anno di funzionamento della struttura di controllo e certificazione della filiera DO terre di Cosenza. L’Ente camerale sta ultimando le attività relative alle funzioni dei piani di controllo degli operatori di filiera e le altre funzioni di certificazione dei prodotti previsti dal disciplinare. Molto attivi gli interventi formativi a supporto dei produttori su tutte le tematiche e normative in vigore.

Da ricordare anche le atre azioni di ricerca esperite dall’Ente tramite la divisione del laboratorio chimico merceologico dell’azienda speciale Promocosenza, nel settore dell’olivicoltura al fine di fornire ai produttori validi strumenti di miglioramento delle produzioni di olio e per valorizzarne le qualità.

In tema di promozione della sostenibilità delle produzioni, nel 2013 l’Ente ha realizzato un programma di azioni a sostegno delle produzioni di qualità dei settori agroalimentare ed enologico, mediante la partecipazione ad eventi fieristici: come Vinitaly, Sol e Agrifood, o Gusto: biennale dei sapori e dei territori, o ancora Mediterranea Food e Beverage e Matching . Le azioni

realizzate hanno perseguito sia obiettivi di penetrazione di mercati esteri, sia obiettivi di valorizzazione e diffusione delle produzioni agroalimentari di alta qualità tramite campagne di comunicazione integrata.

#### 2.1.3 PROGRAMMA 1.3: COOPERARE PER AVVICINARE LE ISTITUZIONI ALLE IMPRESE

La cooperazione istituzionale è altresì una leva per il miglioramento della qualità dei servizi agli utenti, essenzialmente riconducibile al concetto di incremento dell'accessibilità ai servizi stessi. Il tema del decentramento e della semplificazione ha riguardato principalmente il miglioramento del servizio di conciliazione attraverso l'implementazione della mediazione on-line.

Le principali azioni su cui è stata impostata la cooperazione istituzionale sono state quelle di definire e condividere intese per la semplificazione e l'accelerazione delle procedure istruttorie a fronte di un miglioramento della qualità delle istanze da parte degli utenti, e protocolli per lo sviluppo dei SUAP. In questa direzione, nel corso del 2013 è stata fondamentale la collaborazione con gli "utenti massivi" dei servizi camerali, tipicamente i professionisti (notai, commercialisti ed esperti contabili, consulenti del lavoro), a fronte di un elevato tasso di sospensione delle pratiche telematiche, l'elevato numero di help desk e il massiccio turn over negli studi professionali.

Sono stati promossi e svolti diversi momenti di confronto e di raccordo, anche sulla base dell'apposito protocollo d'intesa sottoscritto, finalizzati sia alla velocizzazione della fase istruttoria delle pratiche attraverso il miglioramento qualitativo delle stesse e sia alla definizione di note operative standardizzate per apposite fattispecie. Allo scopo, è stato assicurato un costante aggiornamento del sito camerale e diffusione delle novità d'interesse via PEC.

In tema di SUAP, si è proseguito nella collaborazione con i Comuni, la Provincia e la Regione, sia assicurando l'utilizzo della piattaforma camerale per i Comuni in delega alla CCIAA, sia attraverso la semplificazione della modulistica che lo svolgimento di incontri per favorire la interoperabilità con il sistema SURAP attivato dalla Regione Calabria.

### 2.2 LINEA DI INDIRIZZO 2: RAZIONALIZZAZIONE DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI PER LE FINALITÀ ISTITUZIONALI

#### 2.2.1 PROGRAMMA 2.1: RIORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO

Obiettivi strategici sono nell'ambito della prospettiva "Processi interni e qualità" gli obiettivi strategici nel triennio sono:

1. presidiare i processi di gestione per l'ottimizzazione degli standard procedurali, misurato dal livello revisione dell'apparato regolamentare al fine razionalizzare l'apparato normativo interno che regola i procedimenti dematerializzazione dei flussi documentali
2. ottimizzare il processo di monitoraggio delle performance, misurato dal monitoraggio del grado di attuazione del programma e degli obiettivi e dal livello di adeguamento alle azioni previste nel piano triennale della trasparenza e della integrità.

Per quanto attiene l'attività di revisione e razionalizzazione dei regolamenti interni, questa è guidata da ragioni di adeguamento normativo o esigenze organizzative e contempla sempre l'aggiornamento della mappatura dei Regolamenti camerali vigenti, anche al fine di individuare

eventuali regolamenti non necessari di cui valutare l'abrogazione. Nel 2013 i Regolamenti sottoposti a revisione sono stati: Mediazione, Camera Arbitrale e Tariffario legale.

Per quanto attiene la dematerializzazione dei flussi documentali, il protocollo informatico e più in generale la gestione elettronica dei flussi documentali hanno la finalità di migliorare l'efficienza interna degli uffici attraverso l'eliminazione dei registri cartacei e la razionalizzazione dei flussi documentali. L'adozione di tali sistemi migliora inoltre la trasparenza dell'azione amministrativa attraverso strumenti che facilitano l'accesso allo stato dei procedimenti ed ai relativi documenti da parte di cittadini, delle imprese e delle altre amministrazioni.

Tutta la corrispondenza in entrata viene dematerializzata, acquisita e assegnata ai dipendenti competenti con un flusso dematerializzato. La corrispondenza in uscita e interna viene dematerializzata in una buona percentuale. Nell'ultima rilevazione il 98,3, > del 95% posto come obiettivo.

Nel 2013 l'Ente si è adeguato alle ultime normative in materia di dematerializzazione, che hanno riformato ulteriormente gli strumenti di comunicazione della Pubblica Amministrazione, verso un utilizzo più diffuso della Posta Elettronica soprattutto certificata. In seguito a tali adeguamenti, l'Ente camerale trasmette le comunicazioni interne, tra gli uffici camerale, e quelle esterne tra l'Ente e i clienti/utenti e tra le PA, esclusivamente per via telematica, attraverso la posta elettronica certificata (PEC) o tradizionale (E.mail). Solo in assenza di Posta Elettronica Certificata il responsabile autorizza la trasmissione per far pervenire ad un utente/cliente un atto ricettizio.

#### LA CUSTOMER SATISFACTION

Strumento essenziale per il miglioramento della comunicazione istituzionale è la rilevazione della customer satisfaction. Divenuto un obbligo alla luce dell'evoluzione normativa e delle spinte socio-culturali verso istituzioni aperte, trasparenti e attente al soddisfacimento dei bisogni dei propri utenti, come si evince innanzitutto dalla D.lgs. 150/2009 che annovera la cs come ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa. E' stata prevista la realizzazione di questa attività a supporto della programmazione dell'Ente. Le attività sono finalizzate a fornire un quadro dettagliato e attendibile di come vengono valutati i servizi erogati dall'Ente camerale e l'organizzazione, nonché le attese espresse dai principali utenti (imprese, associazioni di categoria, enti locali e professionisti).

Nell'ultima rilevazione è diminuita la percentuale di utenti che si recano personalmente presso gli uffici camerale dal 85,4 al 14% ma è aumentata la percentuale di utenti che contattano la CdC a distanza attraverso e-mail e il sito dal 4,2% al 66,3%. Ciò è un importante risultato perché costituisce un'agevolazione e uno snellimento delle procedure per gli utenti/imprese. E' aumentata la percentuale di utenti che conoscono la natura pubblica della CdC dal 56,2 al 61,2% ed è aumentata la percentuale di utenti che valutano pienamente soddisfacente la comunicazione dei servizi dal 25,4 al 35,2%, conseguentemente è scesa la percentuale che valuta accettabile dal 66,2 al 54,3%.

Nel 2013 l'implementazione della customer satisfaction affidata ad una società del sistema camerale, è caratterizzata da una nuova metodologia di rilevazione, la CAPI (Computer Assisted Personal Interview).

#### SITO ISTITUZIONALE

La prima forma di comunicazione istituzionale di un ente è il proprio sito. Nel 2013 al fine di essere continuamente conformi al dettato normativo, è stata realizzata all'interno del sito istituzionale "cs.camcom.it" una nuova sezione "Amministrazione Trasparente", all'interno della quale tutte le informazioni richieste dal Decreto Legislativo n. 33 del 14 marzo 2013, entrato in vigore il 20 aprile scorso, sono state inserite ed è stata ottenuta la certificazione dell'Oiv.

#### SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE

Per quanto attiene all'adeguamento al D.Lgs 150/2009 ed il coordinamento con il DPR 254/05 si è reso necessario introdurre elementi innovativi nella gestione, privilegiando un approccio che, partendo dalla programmazione, individuasse obiettivi, misurasse i risultati raggiunti e proponesse azioni correttive della programmazione annuale e triennale.

L'attività si è articolata nella formalizzazione/personalizzazione/potenziamento del processo attraverso la definizione delle fasi di rilevazione dei fabbisogni, l'individuazione degli obiettivi, il loro monitoraggio e il coinvolgimento dei centri di costo. L'effettiva realizzazione della stessa, poi, si è avvalsa dell'implementazione di un software dedicato (Febe) realizzato da Infocamere in sinergia con Unioncamere e 10 Camere pilota, utilizzato dalla camera per il governo dell'intero ventaglio di attività che costituiscono il ciclo di gestione della performance.

Nella prospettiva "crescita e apprendimento" obiettivi strategici sono:

1. "Attivare cicli di apprendimento continuo" misurato con la capillarità della formazione rivolta al personale interno e dal grado di utilizzo delle risorse destinate a tale attività,
2. "Gestire in modo ottimale le competenze interne per innovare i processi di lavoro" misurato dal livello di mappatura dei processi.

Le pubbliche amministrazioni sono chiamate ad organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo, offrendo un quadro di azione che realizza il passaggio dalla logica dei mezzi (input) a quella dei risultati (output ed outcome). Diventano rilevanti le dimensioni del risultato della qualità dei costi, ovvero dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità che richiedono un profondo cambiamento organizzativo e culturale, che attraverso un'attenta analisi dei propri processi, l'amministrazione a rivedere la propria organizzazione.

Nel 2013 è stato realizzato un progetto specifico per mappare i processi con lo scopo di rappresentare in modo dettagliato ed analitico i processi in cui si articola l'attività dei vari servizi, mettendo in evidenza quelli chiave e i singoli sottoprocessi, descrivendone le caratteristiche: le strutture organizzative coinvolte, le attività necessarie, la sequenza temporale, i legami e le interazioni fra le diverse attività, i risultati e gli strumenti tecnologici utilizzati.

La Camera nel 2013 ha intrapreso il processo di individuazione e descrizione dei processi, decidendo di effettuare una graduale mappatura, partendo dalla selezione di quei processi ritenuti più qualificanti dell'azione amministrativa.

La modalità seguita è stata in parte differente da quelle inizialmente adottata nel corso del 2012, per effetto delle innovazioni legislative intervenute nel corso dell'anno, ed in particolare alla Legge n. 190/2013 ed il D.Lgs. n. 33/2013, la cui attuazione ha richiesto e reso più cogente la necessità di avere un quadro esaustivo e completo dei processi all'interno dell'ente e la relativa descrizione.

A tal fine Unioncamere ha portato a conclusione di un progetto di sistema che ha condotto alla individuazione della mappa dei processi del sistema camerale, che individua in maniera omogenea ed uniforme i processi camerali aggregati nelle quattro funzioni istituzionali funzioni istituzionali:

- A – Organi istituzionali e Segreteria Generale,
- B – Servizi di supporto,
- C – Anagrafe e Servizi di regolazione del mercato,
- D - Studio, Formazione, Informazione e Promozione economica

previste dal “Regolamento patrimoniale e finanziario delle Camere di commercio” adottato con DPR 254/2005.

La Camera ha conseguentemente adeguato la propria struttura organizzativa di cui deliberazione di Giunta camerale n. 48 del 11.09.2013, aggregando i processi individuati dall’Unioncamere per uffici, servizi ed aree dirigenziali. In particolare l’organizzazione adottata è articolata in due aree dirigenziali. La prima ricomprende i processi di supporto relativi agli organi istituzionali e segreteria generale (funzione A) ed i servizi di supporto (funzione B) nonché i processi primari riconducibili alle attività di studio, formazione, informazione e promozione economica (funzione D). La seconda comprende i processi primari riconducibili alle attività di anagrafe e servizi di regolazione del mercato (funzione C).

La individuazione dei processi a livello di sistema inoltre ha consentito sia di rispondere al suddetto dettato normativo, confermato anche dal recente D.Lgs. n. 33 del 14/03/13 di «riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni», che ha consentito la rilevazione dei costi dei processi pubblicati e di assolvere all’obbligo di pubblicazione nella sezione ad hoc del sito camerale, sia di selezionare, ai fini della prevenzione della corruzione di cui alla Legge n. 190/2013, le attività/processi esposti maggiormente al rischio di corruzione, di analizzare e descrivere i rischi connessi a ciascuno di essi, di definire le procedure di prevenzione e di individuare l’indicatore per misurare l’efficacia della procedura di prevenzione individuata.

#### 2.2.2 PROGRAMMA 2.2: MONITORAGGIO PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ E CONSORZI, ASSOCIAZIONI, OSSERVATORI ED AZIENDE SPECIALI

Nel Piano della performance 2012-2014 nell’ambito della prospettiva economico - finanziaria obiettivo strategico nel triennio è il monitoraggio partecipazioni in società e consorzi, associazioni, osservatori ed aziende speciali al fine di verificarne la stretta strumentalità delle stesse alla realizzazione degli obiettivi dell’Ente e di verificare la compatibilità dei costi derivanti dalle partecipazioni in società consortili, tipicamente del sistema camerale, con i benefici in termini di servizi ricevuti.

Rispetto alle aziende del sistema camerale nel corso del 2013 è stato sperimentato il processo di monitoraggio adottato nell’anno precedente che ha consentito di verificare l’andamento dei costi sul bilancio camerale e dei saldi di bilancio nell’ultimo triennio.

Inoltre occorre ricordare, dopo lo scioglimento del consorzio Sdipa, con nota prot. 15301 del 5.04.2013 la Camera ha richiesto al liquidatore del consorzio, informazioni circa il perfezionamento delle operazioni indicate in precedenza, di riparto non ancora concluse. Mentre

rispetto al Comac la Camera ha esercitato il diritto di recesso in occasione della proposta di modifica dell'oggetto sociale del Consorzio, comunicato alla società con nota prot. n. 26456 del 7.08.2012. Nel corso del 2013 è stato sollecitato la quantificazione del rimborso della partecipazione, calcolata, ai sensi dell'art. 11 dello statuto sociale in proporzione al patrimonio sociale.

#### 2.2.3 PROGRAMMA 2.3 : COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Il programma prevede la creazione di un'identità istituzionale della Camera di Commercio per veicolare opportunamente presso le propria utenza e più in generale nell'opinione pubblica, la propria Mission, e i servizi reali che si erogano a sostegno dei settori economici interessati.

Anche nel 2013 tale attività è stata realizzata in parte direttamente dalla Camera ed in parte dall'Azienda PromoCosenza ed è consistita nella realizzazione del piano di comunicazione utilizzando sia media televisivi che mezzi stampa o canali multimediali di accompagnamento delle iniziative promozionali organizzate dalla Camera, da menzionare la comunicazione realizzata sui siti web delle testate del gruppo Editoriale, Comunicare, su siti specializzati (local genius, vino calabrese, ecc) sulla stampa dei quotidiani locali, sulla stampa specializzata sulle emittenti televisive locali ed interregionali a copertura nazionale.

### 2.3 LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE

La Camera intende adottare delle policy per favorire e migliorare la competitività delle imprese, attraverso un complesso di azioni a sostegno sviluppo del sistema produttivo locale, dell'innovazione e della facilitazione dei sistemi di finanziamento.

#### 2.3.1 PROGRAMMA 3.1: PROMUOVERE E SOSTENERE LA CAPACITÀ DI MARKETING DELLE IMPRESE COSENTINE

Obiettivo strategico è “Promuovere e sostenere le capacità di marketing delle imprese cosentine per l'internazionalizzazione” misurato attraverso l'incremento del numero di nuovi mercati oggetto dell'azione e la capacità di coinvolgimento nelle attività di internazionalizzazione

Nel 2013 sono state seguite 4 direttive:

1. consolidare i risultati raggiunti nei mercati su cui si lavora dal precedente biennio, utilizzando la presenza già avviata di imprese cosentine per facilitare l'ingresso di nuove e, inoltre, anche appartenenti ad altri settori;
2. sviluppare la progettazione avviata su nuovi mercati target introdotti nel corso del 2012 a seguito di risultati significativi in termini di interesse verso le nostre imprese e i nostri territori;
3. esplorare i mercati ritenuti di maggiore interesse per il nostro sistema imprenditoriale avviando collaborazioni per la realizzazione di progetti di medio termine;
4. facilitare l'aggregazione di imprese che abbiano quale obiettivo comune l'internazionalizzazione al fine di consentire loro progetti condivisi e direttamente gestiti dalle imprese.

Le attività e gli strumenti di lavoro per il perseguimento di tali obiettivi saranno:

- la realizzazione di azioni a gestione diretta della Camera di Commercio che in alcuni casi si proporrà quale capofila dell'iniziativa (potenziale cofinanziamento Unioncamere);
- partecipazione a missioni del sistema camerale, prevedendo specifici interventi diretti alle nostre aziende (uso del F.P ove possibile);
- azioni di scouting per la creazione di relazioni e partnership dirette da mettere al servizio delle imprese (partecipazione alle missioni di governo e alle iniziative del Sistema Italia all'estero);
- sviluppo del progetto e' Cosenza e promozione del club (tavoli di lavoro, sito web, catalogo, ecc).

Conformemente a quanto delineato l'ente camerale ha avviato un programma di intervento dedicato agli Emirati Arabi nell'ambito del quale sono state realizzate preliminarmente azioni di scouting dirette a preparare la successiva missione di incoming poi realizzata e rivolta ai settori agroalimentare e ICT. La missione ha visto la Camera di Commercio capofila di un gruppo di 5 altre consorelle del meridione che hanno supportato la partecipazione delle loro imprese in un fitto calendario di incontri B2B con gli operatori emiratini. I positivi risultati ottenuti dalle imprese e le relazioni attivate con i partners esteri hanno creato le basi per uno sviluppo ulteriore delle azioni di sostegno alle imprese su tali mercati da realizzarsi nel 2014.

La collaborazione dell'ente con altre realtà del sistema camerale si è ulteriormente realizzata con la partecipazione alla IV edizione del progetto SIAFT, progetto a valere sul Fondo di Perequazione, che ha consentito alle nostre imprese di seguire un percorso di avvicinamento ai mercati esteri attraverso e iniziative di incoming per i settori del FOOD & Wine e del turismo. Nell'ambito di tale progetto, la Camera di Commercio di Cosenza ha rivestito il ruolo di capofila per l'azione dedicata al vino, al fine di valorizzare il territorio e il percorso di crescita in corso per tale importante settore, ospitando buyers esteri e gestendo la realizzazione delle attività di B2B.

Per promuovere all'estero il settore vitivinicolo sono stati, inoltre, attivati dei percorsi di collaborazione con le camere di commercio italiane all'estero di alcuni dei mercati indicati come di particolare interesse da parte dei produttori della provincia, che hanno consentito di realizzare, nel corso del Vinitaly di questo anno, una serie di attività dedicate ai buyers esteri di Russia, Germania, Canada e Spagna. Accanto alle attività proprie di B2B sono stati previsti momenti seminariali e di degustazione direti a guidare l'operatore straniero nella specificità della produzione vinicola cosentina.

Sempre nell'ambito delle iniziative dirette a promuovere le imprese unitamente al territorio è stata accolta una delegazione coreana, quale follow up dell'attività realizzata lo scorso anno, interessata ad incontrare una selezione di imprese del settore agroalimentare della nostra provincia e conoscere da vicino il territorio di origine dei prodotti. L'attività, oltre agli incontri B2B, è stata arricchita da uno show cooking formativo e da visite aziendali per facilitare la comprensione del prodotto e del suo uso in cucina, tenuto conto delle diverse abitudini alimentari dei mercati asiatici. La positiva collaborazione con i partners coreani ha consentito di progettare per il 2014 un'iniziativa maggiormente articolata, proposta al cofinanziamento di Unioncamere e alla condivisione di altre camere di Commercio del Mezzogiorno, allo scopo di cogliere tutte le opportunità di collaborazione emerse e le potenzialità di tale mercato per le nostre produzioni.

Nel corso degli ultimi due anni l'ente camerale ha realizzato programmi diretti al posizionamento commerciale dei prodotti tipici di qualità della provincia di Cosenza nei mercati spagnolo e canadese. Gli ottimi risultati raggiunti hanno consentito la prosecuzione del programma al fine di consolidare la riconoscibilità del territorio cosentino e la presenza delle imprese della provincia nella distribuzione di tali mercati. Con riferimento alla Spagna, si è proceduto ad estendere ad altre regioni spagnole l'azione di promozione mediante la partecipazione alla manifestazione Gastrotour e l'evento di showcooking realizzato a Barcellona. Inoltre, nell'ottica di un'offerta integrata del territorio, si è proceduto all'attivazione di una linea di attività legata al turismo con la proposta di pacchetti enogastronomici che hanno consentito a turisti spagnoli di visitare la provincia di Cosenza e conoscere le produzioni locali, anche attraverso corsi di cucina e visite aziendali con l'obiettivo di incrementare il numero dei consumatori finali in Spagna dei prodotti cosentini inseriti nella distribuzione spagnola. Attualmente sono in corso di realizzazione i pacchetti turistici dedicati agli chef spagnoli con corsi di cucina da realizzare a Cosenza.

In Canada, la sensibilità del mercato verso le nostre produzioni agroalimentari e verso i nostri vini ha consentito alle nostre imprese di posizionarsi adeguatamente nel mercato e l'azione di quest'anno è stata diretta ad integrare il settore turistico tra quelli esportati e per il quale si realizzerà un momento di presentazione, congiuntamente con la Regione Calabria nell'ambito dell'evento "Destinazione Calabria" che sarà realizzato a Montreal. Inoltre, in considerazione delle richieste pervenute per un ampliamento delle produzioni cosentine nel portafoglio degli importatori canadesi si procederà ad un'attività di showcooking che consenta di presentare nuove imprese e nuove produzioni.

La positiva collaborazione attivata con la Camera di Commercio Italiana in Canada ha permesso di esplorare ulteriori potenzialità del mercato per altri settori di interesse della nostra provincia. E' emersa così la grande potenzialità che il settore high tech presenta e su queste basi è stato attivato un processo, cofinanziato dal Fondo di Perequazione, di accompagnamento alla creazione di business partnership per un gruppo selezionato di imprese che si concluderà dopo una fase di formazione e assessment in incontri B2B in Canada e che prevede un ulteriore azione di follow up nel 2014 nell'ambito della progettualità del FP.

Coerentemente con l'operazione di rafforzamento dell'immagine delle produzioni tipiche di qualità del nostro territorio sui mercati esteri è in corso di realizzazione la partecipazione a Gusto, salone de sapori e dei territori di Venezia, che prevede al suo interno uno spazio interamente dedicato ai B2B con buyers provenienti dai Paesi Europei.

Nell'ambito di tale manifestazione si promuoverà il brand è Cosenza, diretto a rappresentare le eccellenze del territorio cosentino e rappresentativo del progetto "è Cosenza" avviato lo scorso anno e per il quale entro il 2013 si procederà all'aggiornamento degli strumenti informatici creati a supporto (sito web ed applicazione per gli smartphone)

La Camera ha altresì accompagnato e promosso la partecipazione delle imprese interessate alle seguenti fiere: Vinitaly Sol ed Agrifood, tenutesi contestualmente a Verona. Le manifestazioni costituiscono un'occasione fondamentale per realizzare l'obiettivo ambivalente di sostegno delle produzioni di qualità diffondendone la conoscenza sui mercati finali (consumer) e di ricerca ed espansione dei mercati intermedi ossia canali distributivi nazionali ed internazionali. Son in corso di organizzazione le prossime fiere di GUSTO: Biennale dei sapori e dei territori, che si terrà a

Venezia e Mediterranea food and bavarage, che si terrà a Lamezia Terme. Le manifestazioni avranno analogo programma di comunicazione integrata. Infine si svolgerà Matching fiera multisettoriale focalizzata solo creazione di B2B.

### 2.3.2 PROGRAMMA 3.2: PROMUOVERE UN'IMMAGINE POSITIVA DEL TERRITORIO E DEL CONTESTO SOCIALE PROVINCIALE

Nel piano delle performance 2012-2014 nella prospettiva “tessuto economico e territorio, obiettivo strategico è “Promuovere un’immagine positiva del territorio e del contesto sociale provinciale” misurato attraverso la capacità di coinvolgimento delle imprese nelle azioni dirette a promuovere la cultura del territorio, migliorare la percezione del valore del proprio territorio presso la comunità sociale.

Si è trattato di eventi ed iniziative sul territorio provinciale e nazionale, anche in compartecipazione con altre strutture od istituzioni (come la Prefettura, le associazioni private o i Comuni, le scuole), che promuovono la cultura della legalità, la capacità di aggregazione degli attori locali, le risorse turistiche ed enogastronomiche oltre che le tradizioni che ci caratterizzano.

Tra gli altri si ricorda la Festa del pane di Altomonte, volta alla valorizzazione delle tecniche artigianali espressione diretta e culturale del territorio.

Altro progetto in corso di realizzazione finalizzato a fornire contenuti di valore ed identità del vino come espressione del “terroir” della provincia di Cosenza è l’accademia del Magliocco (cultivar caratterizzante la nuova DO terre di Cosenza). L’accademia dovrà costituire il centro di riferimento scientifico culturale per creare ed affinare le caratteristiche identitarie e caratterizzanti del vino puntando sulla cultivar di spicco che è appunto il Magliocco. Una prima fase di lancio dell’iniziativa è stata già realizzata durante il Vinitaly nel corso della campagna di promozione ed in particolare nel corso di un seminario tenuto da enologi esperti francesi e piemontesi.

Le altre azioni hanno riguardato la realizzazione di un progetto di valorizzazione della dieta mediterranea. La proposta presentata dalla Fondazione Paolo di Tarso, titolare del gruppo editoriale Comunicare, ha riguardato un’attività di continuo monitoraggio e diffusione di tutto quanto inerisce la produzione dell’agroalimentare di qualità relativamente ai prodotti del panier della dieta mediterranea”. Il progetto si chiuderà con un evento finale di carattere scientifico organizzato dalla Camera di Commercio che presenterà studi caratterizzanti i benefici salutistici di tale produzione e premierà alcune aziende che hanno focalizzato produzione ed interessi commerciali sulla dieta mediterranea.

Altre azioni importanti sono state realizzate sulla linea legalità, per la quale si annoverano ben 3 progetti: Giovani e legalità II° annualità, mostra fotografica e carta dei diritti del bambino ed il corso di formazione, progettato assieme all’Università ed alla associazione Libera, sulla criminalità.

### 2.3.3 PROGRAMMA 3.3: PROMUOVERE STRUMENTI PER IL SUPERAMENTO DEL GAP DIMENSIONALE DELLE IMPRESE COME LIMITE ALLA CAPACITÀ DI INNOVARE

Nel piano delle performance 2012-2014 nella prospettiva “tessuto economico e territorio, obiettivo strategico è “Promuovere strumenti per l’innovazione del sistema economico” al fine di rafforzare la competitività tecnologica delle imprese operanti nei vari settori produttivi

L'obiettivo nel 2013 ha visto la realizzazione del progetto sul potenziamento dei servizi Marchi e Brevetti, in ambito di tutela industriale, finalizzato a facilitare ed incrementare l'utilizzo di tali strumenti da parte delle imprese.

Il progetto a valere sul Bando promosso dal MISE e da Unioncamere per la diffusione della cultura brevettuale e di rafforzamento dei servizi alle imprese sulla tutela della proprietà industriale, aveva come obiettivo operativo il potenziamento dell'Ufficio Brevetti e Marchi. Le attività previste dal progetto hanno riguardato un'indagine condotta da DINTEC sulle domande e sul rilascio di brevetti, di marchi e di design. I dati sono stati forniti dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, sono inoltre stati utilizzati inoltre i dati delle domande di brevetto, europeo pubblicate dall'EPO (Ufficio Europeo dei Brevetti) e i dati delle domande di marchio e design comunitario dell'UAMI (Ufficio per l'Armonizzazione del Mercato Interno).

Le risultanze del Rapporto sul profilo tecnologico e sulla propensione all'innovazione della provincia di Cosenza sono state presentate alle imprese in occasione di una seminario di formazione il 19 settembre.

l'UBM può fornire un primo orientamento all'utente e, eventualmente, sfruttare le competenze della rete regionale dei Centri PATLIB/PIP per rispondere in modo puntuale alle richieste di documentazione sulla proprietà industriale. L'ufficio brevetti e marchi, in virtù di una Convenzione con la Provincia ha attivato un tirocinio formativo dotandosi di una risorsa umana, opportunamente formata, che supporta sia il front office dello sportello sia il back office.

Resta ancora da definire l'implementazione di una banca dati per le ricerche d'anteriorità utili alla funzione di orientamento all'impresa.

E' in fase di compimento il primo anno di funzionamento della struttura di controllo e certificazione della filiera DO terre di Cosenza. L'Ente camerale sta ultimando le attività relative alle funzioni dei piani di controllo degli operatori di filiera e le altre funzioni di certificazione dei prodotti previsti dal disciplinare. Molto attivi gli interventi formativi a supporto dei produttori su tutte le tematiche e normative in vigore.

Da ricordare anche le altre azioni di ricerca esperite dall'Ente tramite la divisione del laboratorio chimico merceologico dell'azienda speciale Promocosenza, nel settore dell'olivicoltura al fine di fornire ai produttori validi strumenti di miglioramento delle produzioni di olio e per valorizzarne le qualità.

#### 2.3.4 PROGRAMMA 3.4: PROMUOVERE STRUMENTI PER IL SUPERAMENTO DELLE DISECONOMIE DI ACCESSO AL CREDITO

Per quanto riguarda il credito l'esigenza primaria è stata di semplificare le modalità di accesso, favorire la premialità dei progetti di investimento che non vengono garantiti dalla sistema creditizio tradizionale, modernizzando ed innovando gli strumenti di finanziamento delle PMI e di ridurre i costi dell'indebitamento.

Nel piano delle performance 2012-2014 nella prospettiva "tessuto economico e territorio, obiettivo strategico è "Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale e di sostegno all'imprenditorialità" misurato dal grado di coinvolgimento dei Confidi ai bandi diretti alla realizzazione del sistema integrato delle garanzie creato dalla Camera.

Nel 2013 - E' continuata la politica di supporto ed agevolazione per l'accesso al credito mediante le azioni di istituzione del Fondo di garanzia fidi attraverso la procedura di selezione dei confidi, affidamento delle quote agli stessi per l'erogazione di garanzie a fronte di richieste delle aziende sulle pratiche di finanziamento bancario con i diversi istituti di credito del territorio. Son stati inoltre erogati contributi direttamente alle aziende che hanno presentato pratiche di occupazione di personale.

Si ricorda che questa Camera di Commercio, in coerenza con i fini istituzionali dell'Ente camerale e in relazione alla funzione di agevolazione dell'accesso al credito da parte delle imprese, ha inserito un progetto per la costituzione di una Banca di Garanzia Collettiva dei Fidi di Cosenza.

Un tale strumento avrebbe sicuramente fornito all'Ente la possibilità di una tutela reale del perseguitamento degli obiettivi di Ente in materia di accesso al credito e del rilevante impegno finanziario che ne è derivato, a sostegno del Fondo Rischi per le imprese della provincia cosentina.

La Giunta Camerale nella seduta dell'11.09.2013 con delibera n. 47 ha preso atto della nota prot. 641551/13 del 04.07.2013 inviata dalla Banca d'Italia.

#### 2.3.5 PROGRAMMA 3.5: PROMUOVERE STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Obiettivo di questo programma di azioni è inoltre il sostegno concreto e diretto alle imprese.

I sistemi di incentivazione rappresentano una modalità attraverso la quali la camera può raggiungere gli obiettivi di crescita o sviluppo di particolari settori, proteggere particolari categorie dei soggetti del mercato (imprese, consumatori e lavoratori).

Nel piano delle performance 2012-2014 nella prospettiva "tessuto economico e territorio, obiettivo strategico è "Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale e di sostegno all'imprenditorialità" misurato dalle risorse destinate a forme di incentivazione, quali i contributi per occupazione.

#### 2.3.6 PROGRAMMA 3.6: PROMUOVERE LA FORMAZIONE MANAGERIALE

Nel piano delle performance 2012-2014 nella prospettiva "tessuto economico e territorio, obiettivo strategico è "Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale e di sostegno all'imprenditorialità" misurato dall'incremento delle manifestazioni di interesse (bandi) per azione di formazione manageriale. Azioni di formazione specifiche sono state realizzate in ambito di aggiornamenti fiscali tributari rivolte a figure professionali (commercialisti, notai, consulenti del lavoro ecc.) di supporto al funzionamento delle imprese. Inoltre si rammentano i seminari realizzati in ambito di marchi e brevetti volti a potenziare nelle aziende le conoscenze sulle tematiche inerenti la proprietà industriale. Altri specifici incontri formativi rivolti alle imprese ed operatori del settore vitivinicolo si sono tenuti in ambito di certificazione della filiera DO Terre di Cosenza. Le tematiche trattate: aggiornamenti normativi di riferimento sull'etichettatura, sull'imbottigliamento, sulle tempistiche delle comunicazioni obbligatorie, sugli adempimenti necessari per l'esportazione dei vini certificati.

Le iniziative di formazione realizzate al fine di sostenere la capacità di internazionalizzazione delle PMI sono state inserite nei percorsi avviati e diretti principalmente a formare le imprese partecipanti alle iniziative sui mercati target dell'azione. In particolare, nell'ambito del SIAFT una

giornata è stata dedicata alla presentazione del schede Paese, come anche in merito al programma di azione sugli Emirati Arabi per i quali è stata realizzato un seminario di presentazione delle potenzialità del mercato.

Analogia iniziativa è stata dedicata alle imprese del settore high tech partecipanti al progetto è Cosenza high tech in canada, nell'ambito del quale sono state presentate le caratteristiche del Paese, del mercato e le potenzialità per le PMI interessate.

Infine, servizi di assistenza tecnica su tematiche e quesiti specifici sulle tematiche import export sono stati resi attraverso il canale di infoexport e monitorati dallo sportello Front Office del servizio promozione e Sviluppo.

### 3. LINEE GUIDA DELL'AZIONE CAMERALE PER IL 2014

La Camera di Commercio si è adeguata ai principi del D. Lgs. 150/2009, introducendo nel 2011 un nuovo sistema di pianificazione e controllo secondo la "Balanced Scorecard". Pertanto le linee strategiche dell'Ente previste nella Relazione pluriennale e cioè:

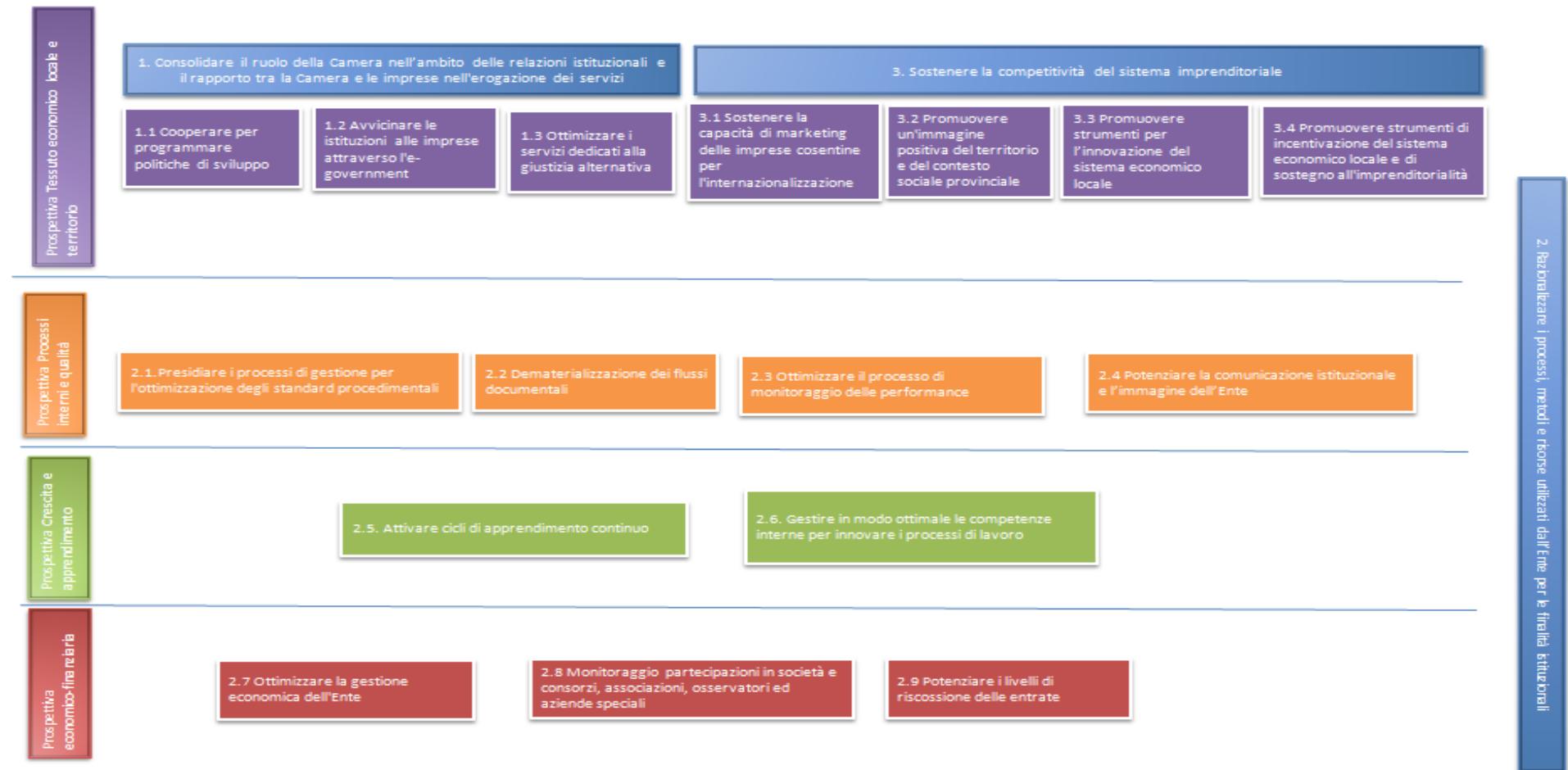
1. consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali;
2. razionalizzazione degli strumenti utilizzati per le finalità istituzionali;
3. politiche a sostegno della competitività del sistema imprenditoriale.

sono state ricondotte nel modello multidimensionale in ottica BSC nella mappa strategica, di seguito riportata:



## Relazione Previsionale Programmatica anno 2014

Vision: Confermarsi punto di riferimento del sistema imprenditoriale per la crescita della competitività, lo sviluppo economico-finanziario della Provincia anche attraverso la valorizzazione delle eccellenze locali sui mercati italiani e esteri



Rispetto alla mappa strategica approvata occorre definire, per l'anno 2014, i principali programmi e attività da realizzare nei prossimi 12 mesi. Come accennato in apertura del presente documento, a partire dalla programmazione 2014, il ragionamento va affrontato in termini di missioni e programmi.

Nell'ambito delle linee di indirizzo strategiche, che almeno in questa fase di rinnovo degli organi non si ritiene di modificare, sono stati individuati 6 programmi che vengono di seguito singolarmente esplicitati.

| <b>LINEA DI INDIRIZZO 1: CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELL'AMBITO DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI</b> |  |                                 |   |
|--|--|---------------------------------|---|
| <b>MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>                        |  |                                 |   |
| <b>PROGRAMMA 002: INDIRIZZO POLITICO</b>   |  |                                 |   |
| 1. COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE ISTITUZIONALE  |  |                                 |   |
| AZIONE 002.1.1: MIGLIORARE L'IMMAGINE ISTITUZIONALE DELL'ENTE  |  |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>   | Aumento del livello di soddisfazione dei clienti | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Indagine customer satisfaction e adesione indagine mettiamoci la faccia |
|  |  |                                 | Indagine benessere organizzativo  |
|  |  |                                 | Aggiornamento sito  |
|  |  |                                 | Sistemazione biblioteca   |

Strumento essenziale per il miglioramento della comunicazione istituzionale è la rilevazione della customer satisfaction. Divenuto un obbligo alla luce dell'evoluzione normativa e delle spinte socio-culturali verso istituzioni aperte, trasparenti e attente al soddisfacimento dei bisogni dei propri utenti, come si evince innanzitutto dalla D.lgs. 150/2009 che annovera la customer satisfaction come ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Nel 2014 la rilevazione sarà curata, diversamente che negli anni precedenti, direttamente dagli uffici camerale. Si prevede inoltre l'adesione al programma ministeriale "Mettiamoci la faccia" attraverso l'acquisto della strumentazione necessaria. È un'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica finalizzata a rilevare in maniera sistematica, attraverso l'utilizzo di interfacce emozionali (cd. emoticon) la soddisfazione degli utenti sulla qualità dei servizi pubblici erogati allo sportello o attraverso altri canali (web). Sarà necessario acquistare la strumentazione necessaria.

Ogni servizio sarà dotato di una casella PEC e si implementerà l'utilizzo della casella PEC cciaa@cs.legalmail.camcom.it (comunicata al CNIPA, oggi DigitPA, per l'inserimento nell'indice delle Amministrazioni Pubbliche e pubblicata nell' IPA) indirizzo istituzionale di posta elettronica certificata della Camera di Commercio già collegata al registro di

protocollo. Il sistema di protocollo informatico suddividerà automaticamente i messaggi pervenuti alla casella istituzionale.

Nel 2014 è prevista la ricostruzione della biblioteca camerale, attraverso l'individuazione dei locali adeguati, l'acquisto della strumentazione/attrezzatura necessaria e la riallocazione dei testi. L'Ente, infatti, è fornito di un notevole numero di testi storici, anche di rilevante interesse culturale, ciò costituisce un importante patrimonio camerale che va valorizzato in maniera adeguata. Questa iniziativa migliorerà l'immagine dell'Ente nei confronti dell'utenza e del contesto istituzionale.

|  |   |                                 |   |
|--|---|---------------------------------|---|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 1: CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELL'AMBITO DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI</b> |   |                                 |   |
| <b>MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>                        |   |                                 |   |
| <b>PROGRAMMA 002: INDIRIZZO POLITICO</b>   |   |                                 |   |
| <b>2. COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE ISTITUZIONALE</b>   |   |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>   | Migliorare la capacità della camera di essere presente sui temi di competenza | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Sottoscrivere e gestire accordi per la gestione dei servizi associati<br><br>Sottoscrivere accordi e protocolli d'intesa con altre istituzioni pubbliche e private per la gestione delle attività di competenza dell'ente |

Nel 2014 è prevista la gestione di funzioni e processi camerale in forma associata ai sensi dell'art. 2, comma 3, legge 29/12/1993, n. 580, come modificato dal D.Lgs. 15/02/2010, n. 23, al fine di riorganizzare i servizi camerale in una logica di rete, ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ed efficienza delle azioni delle pubbliche amministrazioni. In particolare, sono in previsione due linee di gestione associata, una con Unione Regionale e l'altra con altre camere di Commercio, anche raggruppate per aree. Obiettivi di tali azioni sono: conseguire economie di scala, anche attraverso la razionalizzazione dei processi, liberando risorse, umane ed economiche, innovare l'attuale modello organizzativo per la promozione e lo sviluppo dell'economia dei territori, attuando un nuovo modello caratterizzato da una maggiore sostenibilità organizzativa, promuovere la "specializzazione" delle competenze e dei servizi camerale, creare una rete di «centri di eccellenza» in grado di valorizzare le best practice consolidate all'interno del sistema camerale.



**LINEA DI INDIRIZZO 2: RAZIONALIZZAZIONE DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI PER LE FINALITÀ ISTITUZIONALI**

**MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**

**PROGRAMMA 004 SERVIZI GENERALI, FORMATIVI ED APPROVVIGIONAMENTO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

**1 MIGLIORAMENTO CONTINUO**

**AZIONE 004.1.1: RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA GESTIONE DEI SERVIZI**

| Indicatori 2014 | Rendere più efficienti i processi lavorativi | Obiettivi operativi 2014 | Completare e revisionare le procedure di gestione ed i relativi flussi<br><br>Sistemazione fascicoli del personale – aggiornamento anno 2012<br><br>Emissione Ordine di Ruolo<br><br>Messa a regime sistema di gestione delle presenze<br><br>Aggiornamento Regolamenti: incarichi e consulenze, inconfieribilità e incompatibilità ...<br><br>Messa a regime gestione LWA<br><br>Messa a regime contabilità per centri di costo |
|-----------------|--|--------------------------|--|
|-----------------|--|--------------------------|--|

Nell'ambito dell'azione "Rendere più efficiente la gestione dei servizi" nel 2014 la Camera focalizzerà la propria attività sul completamento e revisione delle procedure di gestione e dei relativi flussi, sull'aggiornamento dei fascicoli del personale fino all'anno 2012, sulla nuova emissione dell'Ordine di Ruolo, sulla Messa a regime sistema di gestione delle presenze, sull'aggiornamento di alcuni regolamenti in modo da adeguarli alle intervenute modifiche normative, sulla Messa a regime e gestione del sistema legal work act (LWA), sulla Messa a regime contabilità per centri di costo.

L'evoluzione del quadro normativo di riferimento della PA impone alle organizzazioni di lavorare in un'ottica di miglioramento continuo, nella quale diventano rilevanti le dimensioni del risultato, della qualità, dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità, determinando conseguentemente la necessità di un cambiamento organizzativo e culturale.

La Camera procederà al completamento della descrizione dei processi, avviata sul finire del 2013, con la finalità di gestire ed agevolare il cambiamento organizzativo in atto, che partendo dall'adozione della nuova struttura organizzativa, di cui alla deliberazione n. 48 del 11/09/2013, richiede l'adozione di soluzioni che potranno riguardare: reingegnerizzazione dei processi; utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione anche ai fini della riduzione del costo dei servizi; revisione delle caratteristiche professionali, intervenendo sulle competenze tecniche e sulle capacità gestionali del personale chiamato a gestire i processi reingegnerizzati con iniziative di formazione; la modifica delle condizioni logistiche di lavoro, intervenendo sulle strutture fisiche e sulle attrezzature materiali di supporto allo svolgimento dei processi (es. spostamento di uffici, assegnazione di nuove dotazioni personali, ecc.).

Il diritto della collettività alle informazioni utili a valutare l'azione degli enti pubblici al cui finanziamento essa contribuisce, comporta la necessità, per questi ultimi, di acquisire una piena consapevolezza dei costi sostenuti per la prestazione dei propri servizi, consapevolezza che non può prescindere dall'adozione di un sistema di contabilità analitica finalizzato, da un lato, ad orientare le decisioni del management e a permettere il controllo economico della gestione, specie sotto il profilo dell'efficienza, e dall'altro, a rendere possibile proprio la condivisione di tali informazioni con la collettività che di tali servizi è destinataria.

La contabilità a centri di costo è il metodo storicamente più diffuso ed utilizzato dal controllo di gestione per pervenire alla determinazione di tali costi. Il centro di costo è il perno del sistema, e se i centri sono strutturati come centri di responsabilità, allora gli elementi che se ne ricavano possono essere utilizzati anche per valutare i responsabili di ciascun centro.

Partendo dalla constatazione che il consumo delle risorse segue la struttura aziendale e il suo disegno organizzativo di base, e tenuto conto delle recenti modifiche di cui quest'ultimo è stato oggetto, la Camera di commercio intende mettere a regime il proprio sistema di contabilità per centri di costo a partire dal 2014, anche verificandone e adeguandone, dove necessario, l'attuale configurazione al fine favorire la più corretta applicazione del principio causale alla base del metodo.

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.

Innanzitutto risulta fondamentale lo svolgimento di un'indagine sul personale dipendente, già previsto dalla norma, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema; a questa si deve aggiungere anche la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, affinché l'ambiente di lavoro sia sano e sereno, ma soprattutto costruttivo e collaborativo.

Alla definizione e revisione delle procedure di gestione delle attività, compito dal quale non si può prescindere, deve corrispondere la coerenza con le risorse e gli obiettivi assegnati, mentre quest'ultime devono essere in linea con l'adeguamento delle competenze professionali, perciò rimane come principio cardine una buona formazione professionale e

un aggiornamento continuo, inteso anche come scambio di esperienze e competenze interne tra colleghi di grado gerarchico superiore.

Ciò che non va trascurato è la necessità di mantenere una buona, ma soprattutto completa ed aggiornata, archiviazione dei documenti da inserire nei fascicoli del personale e la tenuta di un aggiornato ordine di ruolo dei dipendenti camerali. Ancora, non bisogna trascurare la salubrità e la sicurezza dei posti di lavoro e la preparazione del personale ad una controllata e sapiente evacuazione nei casi di necessità, con una corretta individuazione delle vie di fuga e delle modalità comportamentali. In ultimo, altro elemento pregnante per la gestione delle risorse umane è costituito dalla gestione delle presenze; un nuovo sistema di rilevazione e gestione delle presenze, incentrato soprattutto sull'utilizzo delle comunicazioni telematiche e di un servizio di self-service, abbatte notevolmente la circolazione della modulistica cartacea, accelera le procedure di autorizzazione e rende maggiormente efficiente l'azione di monitoraggio che si va ad espletare. Non di poco rilievo l'interfaccia che si pone direttamente col trattamento economico del personale.

|   |  |                                 |                                 |
|---|--|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 2: RAZIONALIZZAZIONE DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI PER LE FINALITÀ ISTITUZIONALI</b> |  |                                 |                                 |
| <b>MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>                   |  |                                 |                                 |
| <b>PROGRAMMA 002 INDIRIZZO POLITICO</b>   |  |                                 |                                 |
| 2.GESTIONE PARTECIPAZIONI   |  |                                 |                                 |
| <b>Indicatori 2014</b>  | Migliorare la gestione delle partecipazioni  | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Regolamento partecipazioni      |
|   | Migliorare la gestione degli altri organismi |                                 | Esame partecipazioni            |
|   |  |                                 | Gestione organismi interni: CUG |

Il sistema delle partecipazione pubbliche è stato oggetto negli ultimi anni di particolare attenzione da parte del legislatore al fine di invertire la tendenza, su scala nazionale della espansione del fenomeno delle società a partecipazione pubblica, attraverso l'imposizione di obblighi di pubblicità, di comunicazione ai ministeri e di verifica della strumentalità delle partecipate alle finalità degli Enti. Tale ultimo aspetto implica la valutazione della convenienza economica del mantenimento della partecipazione rispetto alle altre possibili strumenti utilizzabili per il conseguimento delle finalità istituzionali.

Il sistema delle partecipazioni della Camera è costituito per lo più da società consortili del sistema camerale, attraverso le quali le camere realizzano le proprie finalità istituzionali in una logica di sistema mediante la creazione di servizi uniformi e specialistici.

L'obiettivo è quello di verificare se effettivamente i costi correnti derivanti dal contributo consorziale renda effettivamente economicamente vantaggiosa mantenere la partecipazione. Inoltre la valutazione dell'andamento dei saldi di bilancio è resa necessaria ai fini della decisione di eventuale svalutazione da effettuare rispetto al valore iscritto in bilancio.

Nel corso del 2014 è quello di rendere più efficace e stringente l'attività di monitoraggio anche attraverso l'adozione di norme procedurali strutturate, la partecipazione sistematica alle attività delle società, tipicamente alle assemblee dei soci, la verifica ed il monitoraggio dell'assolvimento degli obblighi in materia di pubblicità e trasparenza richiesti dal D.Lgs. n. 33/2013, nonché di quelli derivanti dalle leggi di contenimento della spesa pubblica che si estendono alle società partecipate da Enti pubblici.

| LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE               |   |                                 |   |
|---|---|---------------------------------|---|
| MISSIONE 016: COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO         |   |                                 |   |
| PROGRAMMA 005: SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY |   |                                 |   |
| AZIONE 005.1: SUPPORTARE LE IMPRESE NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE                      |   |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>  | Migliorare la presenza delle imprese della provincia all'estero | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | <p>Gestione progetti fondo perequativo</p> <p>Formazione manageriale per i processi di internazionalizzaz. delle imprese</p> <p>Partecipazione alla missioni di sistema camerale e di governo all'estero</p> <p>Promozione e implementazione dello Sportello World Pass</p> <p>Promozione degli strumenti di programmazione comunitaria diretti al sistema imprenditoriale</p> <p>Iniziative di promozione dell'immagine del territorio cosentino sui mercati esteri</p> <p>Gestione e coordinamento delle iniziative congiunte con l'Azienda Speciale Promocosenza</p> <p>Realizzazione di specifici programmi per l'internazionalizzazione su Paesi esteri target</p> |

L'internazionalizzazione rappresenta una modalità fondamentale con cui l'impresa crea valore, remunera le risorse investite, accede a nuove opportunità ed accresce il proprio vantaggio competitivo. Supportare l'internazionalizzazione di un tessuto produttivo e il commercio internazionale delle imprese significa operare in diverse direzioni, disegnando servizi e programmi adatti al tessuto imprenditoriale di riferimento.

Una linea di attività che verrà rafforzata nel corso del 2014 riguarda le relazioni e le collaborazioni con il sistema camerale e il sistema di governo per l'attuazione di programmi integrati di intervento, consentendo di inserire le iniziative camerale nei più generali indirizzi di promozione all'estero delle nostre imprese.

La costruzione di collaborazioni strutturate consentirà di realizzare progetti congiunti con altre camere, a valere sul Fondo Perequativo camerale, supportare la partecipazione delle nostre imprese a missioni imprenditoriali all'estero di carattere nazionale, attivare programmi mirati su Paesi target in condivisione con altre realtà istituzionali.

Un ulteriore aspetto trasversale sul quale l'ente camerale potenzierà il suo intervento è quello legato al supporto della struttura aziendale nell'affrontare la sfida dei mercati esteri. Il lavoro degli ultimi anni ha evidenziato l'esistenza di potenzialità del tessuto imprenditoriale cosentino sui mercati esteri ma allo stesso tempo una debolezza in termini di conoscenze, competenze e organizzazione imprenditoriale. La risposta che si intende dare è molteplice: formazione ad hoc in base ai fabbisogni dell'impresa ed al percorso di internazionalizzazione da seguire; organizzazione e implementazione dello Sportello World pass diretto ad fornire informazione ed assistenza alle imprese in merito a procedure da seguire, documentazione per l'export, ecc; assistenza nella creazioni di reti d'impresa per l'internazionalizzazione al fine di creare economie di scala e vantaggio competitivo per le nostre PMI.

Sempre in termini di azioni di carattere trasversale l'ente, visti i positivi risultati raggiunti negli scorsi anni, continuerà a investire nella promozione di una immagine positiva del territorio all'estero attraverso il rafforzamento del brand è Cosenza e l'ampliamento del numero delle imprese da esso rappresentate, attraverso la promozione della cultura del territorio in accompagnamento a missioni di carattere tecnico e mediante la partecipazione ad eventi di rilievo internazionale che consentano di favorire l'identificazione del territorio cosentino in termini di sistema imprenditoriale.

L'insieme degli interventi sino ad ora descritti svolgono il ruolo di supporto generale alle imprese che intendono misurarsi con il mercato internazionale e sono moltiplicatore dei risultati specifici che l'ente camerale intende raggiungere mediante programmi mirati a Paesi target opportunamente individuati e a settori produttivi selezionati in base alla capacità di espressione di massa critica aziendale.

La modalità operativa utilizzata negli scorsi anni e che continuerà a caratterizzare l'operato dell'ente camerale è quella di lavorare per programmi di medio e lungo periodo, individuando fonti di finanziamento aggiuntive per le iniziative da realizzare. Alcune di queste saranno realizzate in collaborazione con altre Camere di Commercio, altre mediante il supporto di Unioncamere. La scelta dei Paesi target è frutto della valutazione dei risultati

raggiunti nelle attività realizzate nel corso degli ultimi anni e dell’interesse manifestato da parte delle imprese, oltre che da un’attività di analisi e studio del matching tra le nostre produzioni e i diversi mercati esteri e delle opportunità nascenti dagli accordi e dai trattati internazionali diretti a facilitare gli scambi commerciali internazionali.

La possibilità di accedere a fonti di finanziamento ulteriori e l’importanza di lavorare sulle relazioni internazionali dirette a facilitare l’internazionalizzazione delle imprese sono gli elementi in base ai quali si avvierà una linea di intervento diretta a creare canali di collegamento con le istituzioni europee. Sarà possibile quindi offrire informazione e formazione sulle policy comunitarie di diretto impatto sulle PMI, inclusi gli aspetti relativi alle forme di finanziamento diretto della commissione, e per l’ente camerale accedere a programmi che possano favorire il rafforzamento della rete internazionale e il miglioramento nell’offerta di servizi alle imprese.

L’attività in materia di internazionalizzazione che verrà svolta nel 2014 sarà realizzata in collaborazione con l’Azienda Speciale Promocosenza, valorizzando le competenze della stessa in tema di comunicazione e promozione da un lato, e di gestione di servizi di informazione e orientamento dall’altro. Ciò porterà alla definizione di ruoli e compiti e di un protocollo operativo per la realizzazione congiunta di programmi e azioni.

|   |   |                                 |   |
|---|---|---------------------------------|---|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>  |   |                                 |   |
| <b>MISSIONE 011: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE.</b>  |   |                                 |   |
| <b>PROGRAMMA 005: REGOLAMENTAZIONE, INCENTIVAZIONE DEI SETTORI IMPRENDITORIALI, RIASSETTI INDUSTRIALI, SPERIMENTAZIONE TECNOLOGICA, LOTTA ALLA CONTRAFFAzione, TUTELA PROPRIETÀ INDUSTRIALE</b> |   |                                 |   |
| <b>AZIONE 005.1: DIFFONDERE LA CULTURA DELLA QUALITÀ ED I PROCESSI DI INNOVAZIONE NELLE IMPRESE</b>   |   |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>  | Aumentare la qualità dei prodotti ed il livello di diffusione delle imprese | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Predisposizione progetti per la partecipazione al fondo e Realizzazione Progetti FP |
|   |   |                                 | Azioni di sostegno per le imprese   |

Per il 2014 si intende mantenere e rafforzare la linea sulla legalità affiancando le azioni di laboratorio per al diffusione della cultura nell'ambito della comunità di riferimento con un progetto specifico di implementazione di servizi di investigazione ed indagine al servizio di tutte le forze dell'ordine. Lo strumento di erogazione informatica, una sorta di intelligence investigativa si basa sull'utilizzo del grande patrimonio di dati ed informazioni sulle imprese e sui loro rapporti e legami d'affari con il territorio, di cui ogni camera di Commercio dispone.

Dal punto di vista di valorizzazione delle risorse la politica proseguirà nella valorizzazione delle risorse strumentali, produttive e territoriali dei settori agroalimentare e turistico tramite la partecipazione a manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali o ad altri eventi specifici aventi le stesse finalità promozionali avvalendosi ed auspicando una cooperazione con le altre istituzioni territoriali.

Per il 2014 si intende continuare ad investire per garantire alle imprese la diffusione e l'utilizzo di strumenti innovativi come ad esempio nel campo del risparmio energetico. In tale senso sono da considerare i progetti presentati a valere sul Fondo di Perequazione 2013.

**LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ  
IMPRENDITORIALE**

**MISSIONE 011: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE.**

**PROGRAMMA 005: REGOLAMENTAZIONE, INCENTIVAZIONE DEI SETTORI IMPRENDITORIALI, RIASSETTI INDUSTRIALI, SPERIMENTAZIONE TECNOLOGICA, LOTTA ALLA CONTRAFFAzione, TUTELA PROPRIETÀ INDUSTRIALE**

**AZIONE 005.2: POLITICHE DI ACCESSO AL CREDITO**

| <b>Indicatori 2014</b> | Migliorare la capacità di accesso al credito | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Progetti FP  |
|------------------------|--|---------------------------------|--|
|                        |  |                                 | Finanziamenti diretti alle imprese                               |
|                        |  |                                 | Potenziamento confidi e adesione piattaforma europea di garanzia |

Per il 2014 si prevede di programmare azioni per rafforzare tale strumento aggiungendo nuove forme e modalità di finanziamento delle imprese, prevedendo, ad esempio, il cofinanziamento di pacchetti di servizi reali (di marketing, organizzazione aziendale tutoraggio, formazione) e ciò anche avvalendosi delle opportunità fornite da Unioncamere a valere sui Fondi di perequazione.

Nel piano delle performance 2012-2014 nella prospettiva “tessuto economico e territorio, obiettivo strategico è “Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale e di sostegno all’imprenditorialità” misurato dall’incremento delle manifestazioni di interesse (bandi) per azione di formazione manageriale.

Per il 2014 prosegue su questa linea di rafforzamento di assistenza tecnica e tutoraggio delle imprese.

Inoltre saranno rafforzati i contatti con i Consorzi fidi e si valuterà, insieme ad altre camere del mezzogiorno, di aderire alla piattaforma europea di garanzia per agevolare l’accesso al credito delle pmi.

|   |   |                                 |   |
|---|---|---------------------------------|---|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>                          |   |                                 |   |
| <b>MISSIONE 012: REGOLAZIONE DEI MERCATI</b>  |   |                                 |   |
| <b>PROGRAMMA 004: VIGILANZA SUI MERCATI E SUI PRODOTTI, PROMOZIONE DELLA CONCORRENZA E TUTELA DEI CONSUMATORI</b> |   |                                 |   |
| 1 ANAGRAFE E REGOLAZIONE DEL MERCATO  |   |                                 |   |
| <b>AZIONE 004.1.1: MIGLIORARE IL LIVELLO DI RISCOSSIONE DELLE ENTRATE E RIDURRE LE USCITE</b>                     | <b>Indicatori 2014</b>  | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Emissione ruoli ed avvisi fino all'anno 2011  |
|   | Livello di riscossione delle entrate e riduzione delle uscite |                                 | Riconoscizione sanzioni ed emissione di ordinanze-ingiunzioni fino al primo semestre 2011         |
|   |   |                                 | Riconoscizione contenzioso giudiziario e stragiudiziario esistente e verifica ipotesi transattive |
|   |   |                                 | Diffusione strumenti Giustizia Alternativa  |

Nell'ambito della prospettiva economico finanziaria del Piano della performance 2012-2014, il miglioramento della capacità di riscossione delle entrate rappresenta un preciso obiettivo strategico.

Il diritto annuo rappresenta la principale entrata delle camere di commercio, pertanto il miglioramento della riscossione passa principalmente attraverso il miglioramento dei livelli di riscossione di tale voce di entrata. In particolare la camera ha avviato nel 2011 il progetto di recupero del diritto annuale che prevede l'accelerazione dell'emissione dei ruoli, che in passato aveva avuto un battuta di arresto, nel 2012 sono stati emessi i ruoli relativi alle annualità 2008 e 2009. Pertanto nel 2014 si intende procedere alla emissione dei ruoli delle annualità successive.

Inoltre specifiche azioni saranno intraprese al fine di migliorare l'attività pre ruolo attraverso la sperimentazione di modalità di facilitazione della riscossione, attraverso la incentivazione di forme di collaborazione degli utenti, preventiva all'accertamento mediate emissione del ruolo esattoriale.

Nell'ottica di miglioramento continuo, l'Ufficio provvederà anche a correggere e modificare tutti quegli aspetti relativi alla stesura dei verbali, alla istruttoria delle pratiche ed alla motivazione delle ordinanze-ingiunzioni, potenzialmente suscettibili di contenzioso.

## EMISSIONE ORDINANZE-INGIUNZIONI

La riorganizzazione degli uffici e dei servizi approvata con DGC n. 48 dell'11.09.2013 assegna all'Ufficio Affari Legali la gestione dell'Ufficio Sanzioni e, in particolare, la fase dell'emissione delle ordinanze-ingiunzioni relativamente alle seguenti tipologie di processi verbali di accertamento di infrazione amministrativa:

- verbali di accertamento di infrazione amministrativa emessi dall'Ufficio del Registro delle Imprese di Cosenza per tardate/omesse iscrizioni non pagate nei termini di legge;
- verbali di accertamento di infrazione amministrativa emessi da Autorità diverse dalla Camera di Commercio nelle materie espressamente previste dalla legge non pagate nei termini previsti e/o collegate all'emissione di sanzioni accessorie (sequestri, confische ecc...);
- verbali di accertamento di infrazione amministrativa emessi dall'Ufficio di Metrologia Legale non pagate nei termini di legge;

Si precisa che nei suddetti casi la Camera di Commercio procede all'ingiunzione di somme dovute all'Erario dello Stato (salvo che per le somme dovute a titolo di rimborso delle spese sostenute dall'Ufficio) e che quindi ogni comportamento colposo o omissivo da parte dell'Ente camerale nella fase di riscossione di queste somme può comportare un danno erariale perseguitabile dalle Autorità amministrative e/o giudiziarie competenti in materia (Ragioneria Generale dello Stato, Corte dei Conti).

Si rende pertanto necessario azionare le iniziative più idonee volte a sanare l'arretrato attualmente sussistente ed a provvedere, entro la fine del 2014, all'emissione di un numero di posizioni tale da diminuire sensibilmente la mole di lavoro attualmente gravante sull'ufficio.

Pertanto, si ritiene opportuno procedere alle seguenti azioni:

- subentro formale dell'Ufficio Affari Legali all'attuale Ufficio Sanzioni, con conseguente passaggio di consegne e preventiva sommaria analisi della situazione preesistente;
- capillare verifica e ricognizione delle ordinanze-ingiunzioni ancora da emettere;
- predisposizione di un report entro la fine di gennaio 2014 con l'indicazione della consistenza dell'arretrato smaltibile entro il 2014;
- definizione delle ordinanze-ingiunzioni da emettere entro il 2014 e assegnazione del periodo di riferimento da completare, che, comunque, non potrà essere inferiore al primo semestre 2011

Nell'ottica di miglioramento continuo, l'Ufficio provvederà anche a correggere e modificare tutti quegli aspetti relativi alla stesura dei verbali, alla istruttoria delle pratiche ed alla motivazione delle ordinanze-ingiunzioni, potenzialmente suscettibili di contenzioso.

Si rende necessario azionare le iniziative più idonee volte a sanare l'arretrato attualmente sussistente in materiali di ingiunzioni di pagamento ed a provvedere, entro la fine del 2014,

all'emissione di un numero di posizioni tale da diminuire sensibilmente la mole di lavoro attualmente gravante sull'ufficio.

Nel corso del 2014 si intende perseguire nel lavoro di potenziamento e miglioramento delle procedure legate alla gestione del contenzioso, sia interno che esterno, e nell'attività di supporto legale fornita agli uffici interni camerali. Tale attività, cominciata con profitto già da qualche anno, può trovare giovamento dal rafforzamento delle competenze avvenuto con la riorganizzazione degli uffici e dei servizi.

In particolare, si intende perseguire l'obiettivo di razionalizzazione e definizione di tutto il contenzioso affidato all'esterno, sia in tempi recenti che più a ritroso nel tempo, cercando una soluzione transattiva, laddove possibile, e precisando, laddove necessario, elementi non del tutto sufficientemente chiariti e potenzialmente suscettibili di ulteriore contenzioso.

#### STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA

La nuova normativa in materia di mediazione civile e commerciale pone nuovi obiettivi e nuove sfide di fronte agli Organismi di mediazione e, più in generale, agli Sportelli di Conciliazione impegnati da sempre (come nel caso della Camera di Commercio di Cosenza) nella gestione degli strumenti di giustizia alternativa.

Nel quadro di una maggiore diffusione della mediazione, della conciliazione e dell'arbitrato accompagnata, nello stesso tempo, da una migliore gestione delle procedure, appare necessario proporre le seguenti azioni da completare entro il 2014.

1. Revisione elenco mediatori, alla luce degli obblighi formativi e di tirocini previsti dalla normativa in materia (tempistica da valutare e, comunque, non inferiore a dieci mesi)
2. Programma di formazione dei mediatori gestito direttamente dalla Camera di Commercio attraverso enti di formazione accreditati, con possibilità di valutare l'organizzazione di corsi valevoli per l'aggiornamento biennale o semplici seminari formativi (da organizzare e gestire in base al numero di mediatori revisionati)
3. Promozione dei sistemi di giustizia alternativa, da effettuarsi in particolare nell'ambito della Settimana della Conciliazione (stampa materiale pubblicitario, convegni pubblici, dibattiti, divulgazione materiale informativo, incontri con ordini professionali e associazioni di categoria)
4. Stipula di convenzioni con comuni e associazioni di categoria per l'apertura di nuovi sportelli di conciliazione su tutto il territorio provinciale, alla luce anche del nuovo requisito normativo della competenza territoriale (D. Lgs. 28/10)

|   |            |                                 |  |
|---|------------|---------------------------------|--|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>                          |            |                                 |  |
| <b>MISSIONE 012: REGOLAZIONE DEI MERCATI</b>  |            |                                 |  |
| <b>PROGRAMMA 004: VIGILANZA SUI MERCATI E SUI PRODOTTI, PROMOZIONE DELLA CONCORRENZA E TUTELA DEI CONSUMATORI</b> |            |                                 |  |
| 1 ANAGRAFE E REGOLAZIONE DEL MERCATO  |            |                                 |  |
| <b>AZIONE 004.1.1: MIGLIORARE LA GESTIONE DELLE PROCEDURE</b>   |            |                                 |  |
| <b>Indicatori 2014</b>  | Tempistica | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Cancellazioni d'ufficio  |
|   |            |                                 | Riduzione tempi di gestione pratiche RI, Albi, Ruoli, Registri |

Per l'anno 2014 si rende necessario attivare misure che possano concorrere a:

1. migliorare la gestione delle procedure, riducendo i tempi di lavorazione delle pratiche Registro imprese e REA;
2. migliorare la qualità dell'informazione economica;
3. migliorare il livello di soddisfazione dell'utenza

I numerosi interventi legislativi che si sono succeduti nei rapporti tra la Pubblica Amministrazione e le imprese (comunicazione unica, segnalazione certificata d'inizio dell'attività, sportello unico per le attività produttive, abolizione albi e ruoli camerali, gestione via PEC delle comunicazioni con gli utenti), confermano il ruolo del Registro delle Imprese e quindi della Camera di Commercio, di attore primario e snodo di coordinamento nel processo di efficientamento e semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento delle attività economiche.

In questa direzione, la collaborazione con gli "utenti massivi" dei servizi camerali, tipicamente i professionisti (notai, commercialisti ed esperti contabili, consulenti del lavoro) continua ad essere di fondamentale importanza.

Occorre per il 2014 proseguire nello sviluppo delle attività previste nel protocollo d'intesa siglato nel 2011. Si intende proseguire nella promozione e realizzazione di incontri di tipo formativo/informativo, momenti di confronto e di raccordo, grazie ai quali ottenere un miglioramento qualitativo delle pratiche, una maggiore standardizzazione e semplificazione. Verrà proseguita l'attività di attenta cognizione delle pratiche non regolarizzate nei termini assegnati con conseguente emissione di provvedimenti di rifiuto ai sensi di legge.

Continuerà ad essere importante anche l'impegno volto a dare attuazione concreta alla riforma in tema di Sportello unico per le attività produttive.

Relativamente alla qualità dell'informazione economica, nel 2014 occorre proseguire con le procedure di "pulizia" dell'archivio, attraverso le cancellazioni d'ufficio, secondo le specifiche normative in vigore.

Le azioni descritte sono tese ad ottenere maggiore trasparenza informativa delle banche dati del RI a supporto dell'offerta conoscitiva del territorio e del tessuto imprenditoriale, a evitare inutili oneri amministrativi e finanziari per la gestione dei registri, a migliorare la previsione delle entrate camerali e più in generale, rappresentano un supporto per le imprese e l'intero sistema produttivo derivati dalle corrette informazioni erogate.

Nell'ottica del miglioramento dei servizi all'utenza, si proseguirà nell'azione di integrazione delle funzioni di front office e di back office, in modo da sviluppare maggiormente le competenze e la flessibilità.

Si tenderà ad un utilizzo sempre maggiore dello strumento della Posta Elettronica Certificata, in modo da accelerare la conclusione dei procedimenti e ridurne i costi amministrativi.

Importanti obiettivi saranno raggiunti anche grazie all'individuazione delle Camere di Commercio quali soggetti preposti all'attivazione del Punto di accesso al processo civile telematico ai fini della consultazione da parte delle imprese delle informazioni riguardanti i fascicoli e le informazioni dei procedimenti iscritti nei registri degli uffici giudiziari.

Inoltre, al fine di assicurare le migliori garanzie di comunicazione dei dati riguardanti le procedure concorsuali delle imprese è stato realizzato un nuovo canale di trasmissione automatizzato, dalle Cancellerie dei Tribunali al Registro Imprese integrato nell'attuale sistema generale di gestione delle pratiche telematiche.

## RIEPILOGO MISSIONI – PROGRAMMI – AZIONI 2014

|  |   |                                 |  |
|--|---|---------------------------------|--|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 1: CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELL'AMBITO DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI</b> |   |                                 |  |
| <b>MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE</b>                        |   |                                 |  |
| <b>PROGRAMMA 002: INDIRIZZO POLITICO</b>   |   |                                 |  |
| <b>1. COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE ISTITUZIONALE</b>   |   |                                 |  |
| <b>Indicatori 2014</b>   | Aumento del livello di soddisfazione dei clienti                              | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Indagine customer satisfaction e adesione indagine mettiamoci la faccia  |
|  |   |                                 | Indagine benessere organizzativo   |
|  |   |                                 | Aggiornamento sito   |
|  |   |                                 | Sistemazione biblioteca  |
| <b>AZIONE 002.1.1: MIGLIORARE L'IMMAGINE ISTITUZIONALE DELL'ENTE</b>   |   |                                 |  |
| <b>Indicatori 2014</b>   | Migliorare la capacità della camera di essere presente sui temi di competenza | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Sottoscrivere e gestire accordi per la gestione dei servizi associati  |
|  |   |                                 | Sottoscrivere accordi e protocolli d'intesa con altre istituzioni pubbliche e private per la gestione delle attività di competenza dell'ente |
| <b>AZIONE 002.2.1: RAFFORZARE GLI ACCORDI DI COOPERAZIONE ISTITUZIONALE</b>                                  |   |                                 |  |
| <b>Indicatori 2014</b>   |   | <b>Obiettivi operativi 2014</b> |  |



**LINEA DI INDIRIZZO 2: RAZIONALIZZAZIONE DEGLI STRUMENTI UTILIZZATI PER LE FINALITÀ ISTITUZIONALI**

**MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**

**PROGRAMMA 004 SERVIZI GENERALI, FORMATIVI ED APPROVVIGIONAMENTO DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

**1 MIGLIORAMENTO CONTINUO**

**AZIONE 004.1.1: RENDERE PIÙ EFFICIENTE LA GESTIONE DEI SERVIZI**

|                        |  |                                 |   |
|------------------------|--|---------------------------------|---|
| <b>Indicatori 2014</b> | Rendere più efficienti i processi lavorativi | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Completare e revisionare le procedure di gestione ed i relativi flussi                    |
|                        |  |                                 | Sistemazione fascicoli del personale – aggiornamento anno 2012                            |
|                        |  |                                 | Emissione Ordine di Ruolo   |
|                        |  |                                 | Messa a regime sistema di gestione delle presenze   |
|                        |  |                                 | Aggiornamento Regolamenti: incarichi e consulenze, inconfieribilità e incompatibilità ... |
|                        |  |                                 | Messa a regime gestione LWA   |
|                        |  |                                 | Messa a regime contabilità per centri di costo  |

**MISSIONE 032: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE**

**PROGRAMMA 002 INDIRIZZO POLITICO**

**2. GESTIONE PARTECIPAZIONI**

**AZIONE 002.2.1: ESERCITARE L'AZIONE DI CONTROLLO E DI GESTIONE DELLE PARTECIPAZIONI E DEGLI ALTRI ORGANISMI**

|                        |  |                                 |  |
|------------------------|--|---------------------------------|--|
| <b>Indicatori 2014</b> | Migliorare la gestione delle partecipazioni  | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | <b>Regolamento partecipazioni</b>      |
|                        |  |                                 | <b>Esame partecipazioni</b>            |
|                        | Migliorare la gestione degli altri organismi |                                 | <b>Gestione organismi interni: CUG</b> |

| LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE               |   |                                 |   |
|---|---|---------------------------------|---|
| MISSIONE 016: COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO         |   |                                 |   |
| PROGRAMMA 005: SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E PROMOZIONE DEL MADE IN ITALY |   |                                 |   |
| AZIONE 005.1: SUPPORTARE LE IMPRESE NEI PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE                      |   |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>  | Migliorare la presenza delle imprese della provincia all'estero | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | <p>Gestione progetti fondo perequativo</p> <p>Formazione manageriale per i processi di internazionalizzaz. delle imprese</p> <p>Partecipazione alla missioni di sistema camerale e di governo all'estero</p> <p>Promozione e implementazione dello Sportello World Pass</p> <p>Promozione degli strumenti di programmazione comunitaria diretti al sistema imprenditoriale</p> <p>Iniziative di promozione dell'immagine del territorio cosentino sui mercati esteri</p> <p>Gestione e coordinamento delle iniziative congiunte con l'Azienda Speciale Promocosenza</p> <p>Realizzazione di specifici programmi per l'internazionalizzazione su Paesi esteri target</p> |

|  |   |                                 |   |
|--|---|---------------------------------|---|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>   |   |                                 |   |
| <b>MISSIONE 011: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE.</b>   |   |                                 |   |
| PROGRAMMA 005: REGOLAMENTAZIONE, INCENTIVAZIONE DEI SETTORI IMPRENDITORIALI, RIASSETTI INDUSTRIALI, SPERIMENTAZIONE TECNOLOGICA, LOTTA ALLA CONTRAFFAzione, TUTELA PROPRIETÀ INDUSTRIALE |   |                                 |   |
| AZIONE 005.1: DIFFONDERE LA CULTURA DELLA QUALITÀ ED I PROCESSI DI INNOVAZIONE NELLE IMPRESE   |   |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>   | Aumentare la qualità dei prodotti ed il livello di diffusione delle imprese | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Predisposizione progetti per la partecipazione al fondo e Realizzazione Progetti FP |
|  |   |                                 | Azioni di sostegno per le imprese   |

|  |  |                                 |  |
|--|--|---------------------------------|--|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>   |  |                                 |  |
| <b>MISSIONE 011: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE.</b>   |  |                                 |  |
| PROGRAMMA 005: REGOLAMENTAZIONE, INCENTIVAZIONE DEI SETTORI IMPRENDITORIALI, RIASSETTI INDUSTRIALI, SPERIMENTAZIONE TECNOLOGICA, LOTTA ALLA CONTRAFFAzione, TUTELA PROPRIETÀ INDUSTRIALE |  |                                 |  |
| AZIONE 005.2: POLITICHE DI ACCESSO AL CREDITO  |  |                                 |  |
| <b>Indicatori 2014</b>   | Migliorare la capacità di accesso al credito | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Progetti FP  |
|  |  |                                 | Finanziamenti diretti alle imprese                               |
|  |  |                                 | Potenziamento confidi e adesione piattaforma europea di garanzia |

|   |   |                                 |   |
|---|---|---------------------------------|---|
| <b>LINEA DI INDIRIZZO 3: LE POLITICHE A SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>                          |   |                                 |   |
| <b>MISSIONE 012: REGOLAZIONE DEI MERCATI</b>  |   |                                 |   |
| <b>PROGRAMMA 004: VIGILANZA SUI MERCATI E SUI PRODOTTI, PROMOZIONE DELLA CONCORRENZA E TUTELA DEI CONSUMATORI</b> |   |                                 |   |
| <b>1 ANAGRAFE E REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>   |   |                                 |   |
| <b>AZIONE 004.1.1: MIGLIORARE IL LIVELLO DI RISCOSSIONE DELLE ENTRATE E RIDURRE LE USCITE</b>                     | <b>Indicatori 2014</b>  | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Emissione ruoli ed avvisi fino all'anno 2011  |
|   | Livello di riscossione delle entrate e riduzione delle uscite |                                 | Ricognizione sanzioni ed emissione di ordinanze-ingiunzioni fino al primo semestre 2011         |
|   |   |                                 | Ricognizione contenzioso giudiziario e stragiudiziario esistente e verifica ipotesi transattive |
|   |   |                                 | Diffusione strumenti Giustizia Alternativa  |
| <b>AZIONE 004.1.1: MIGLIORARE LA GESTIONE DELLE PROCEDURE</b>   |   |                                 |   |
| <b>Indicatori 2014</b>  | <b>Tempistica</b>   | <b>Obiettivi operativi 2014</b> | Cancellazioni d'ufficio   |
|   |   |                                 | Riduzione tempi di gestione pratiche RI, Albi, Ruoli, Registri                                  |