



Camera di Commercio
Reggio Calabria

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

La Camera per l'economia, le imprese, i giovani

- AGGIORNAMENTO -

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

1.1 Presentazione del Piano

La Camera di Commercio di Reggio Calabria approva per il quarto anno consecutivo il Piano della Performance, il documento di programmazione dell'Ente che dà avvio al Ciclo di gestione della performance, come voluto dal decreto legislativo n. 150/2009 (cosiddetto “decreto Brunetta”) in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Il complesso lavoro contenuto nel presente Piano con orizzonte temporale triennale (2014-2016), si realizza in un particolare momento della vita amministrativa dell'Ente in quanto, proprio nel mese di gennaio sono state avviate le procedure di rinnovo degli organi camerali in scadenza di mandato a luglio 2014, ed ha consentito nel corso degli anni di migliorare le metodologie utilizzate, rafforzando in particolare il legame e la coerenza di contenuti dei diversi documenti approvati annualmente rispetto agli indirizzi programmatici pluriennali. Con il presente piano si esplicitano le strategie politiche e generali di medio e lungo periodo in impegni nei confronti della propria utenza e degli stakeholders, integrandosi in maniera coordinata e strategica nei contenuti e con le fasi del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Si è inteso quindi dare continuità nel tempo alle scelte e priorità strategiche definite nel Programma pluriennale di mandato, consentendo con le Relazioni Previsionali e Programmatiche annuali, l'adeguamento e l'aggiornamento degli specifici interventi ed azioni previsti, al fine di rendere quanto più efficace l'azione camerale in funzione delle reali esigenze e necessità del sistema delle imprese locali.

Nell'esercizio delle funzioni assegnate dal legislatore, e grazie all'autonomia funzionale di cui è dotata, la Camera di commercio opera per contribuire a sostenere e promuovere l'economia locale, favorendo lo sviluppo del territorio e creando così valore per la comunità in cui opera.

Il ciclo delle performance – integrandosi con le fasi di programmazione economica e con i sistemi di controllo – si inserisce in un più ampio percorso di pianificazione strategica e programmazione pluriennale così articolato:

- a) pianificazione strategica pluriennale
- b) programmazione pluriennale e correlazione con i sistemi di controllo
- c) individuazione e formalizzazione degli obiettivi annuali di ente, di Area, dei Servizi ed individuali, coerenti con i documenti citati;
- d) monitoraggio periodico
- e) misurazione e valutazione delle performance
- f) rendicontazione finale redatta secondo le logiche della trasparenza e dell'integrità; aggiornamento della pianificazione
- e) programmazione pluriennale.

Con la realizzazione del Piano triennale della performance la Camera di Commercio di Reggio Calabria intende rendere partecipe non solo le imprese e le loro associazioni, che sono i principali “clienti”, ma anche le altre istituzioni pubbliche, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini, e tutti i portatori di interessi rilevanti, degli obiettivi che l'Ente si è dato, garantendo trasparenza e intelligibilità, in un percorso di dialogo con la collettività, ispirando la propria azione al miglioramento continuo.

Il sistema di programmazione è il prodotto finale di un complesso processo decisionale, previsto dall'art. 4 e segg. del DPR 254/2005 - i cui attori sono il **Consiglio**, la **Giunta**, il Segretario Generale e con la partecipazione e condivisione dei Responsabili di Settore e dei Servizi e degli Uffici, per la definizione di obiettivi di performance finalizzati alla soddisfazione delle attese degli stakeholder, previa verifica da parte dell'Organismo indipendente di valutazione del corretto funzionamento del Ciclo di gestione, valutazione

dell'intero processo e che dà efficacia al Piano della Performance . Queste attività si esplicitano attraverso una serie di documenti:

Programma pluriennale

E' l'atto di programmazione strategica di lungo periodo (5 anni) nel quale sono contenuti gli indirizzi e gli obiettivi che il governo della Camera persegue nel corso del mandato amministrativo.

La Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)

Aggiorna annualmente il programma pluriennale, ha carattere generale e illustra i 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.

Il preventivo economico

Redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica sembra conservare il carattere sostanzialmente autorizzatorio e previsionale dei bilanci pubblici: una potenzialità in positivo, ad avviso del Consiglio di Stato, secondo cui il predetto duplice profilo persegue l'obiettivo della *"massimizzazione dei risultati"* e, quindi, la dimostrazione, attraverso le voci del bilancio economico patrimoniale, *"dell'utilizzo delle risorse in modo ottimale rispetto agli obiettivi pubblici"*.

Tuttavia non può mettersi in dubbio che con il D.P.R. n. 254 del 2005 le Camere di Commercio italiane, a completamento di un ciclo evolutivo iniziato già con il decreto ministeriale n. 287 del 1997, sono passate da un bilancio di previsione avente carattere esclusivamente pubblicistico – fondato, cioè, sul principio di competenza e sul modulo finanziario, della previsione e dell'autorizzazione – ad un nuovo tipo di bilancio avente carattere economico-patrimoniale, orientato a valorizzare lo strumento del budget direzionale, utilizzando, inoltre, contabilità che fanno perno sulle esigenze funzionali dei vari settori amministrativi e sulla programmazione pluriennale delle risorse economiche.

Il budget direzionale

Il budget inteso come l'insieme delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati, esplicitazione economica, patrimoniale e finanziaria delle strategie dell'ente; diversamente il budget definito dagli artt. 8-10 del D.P.R. n. 254/2005 è soltanto di tipo economico e mette in evidenza i proventi e gli oneri di competenza dell'esercizio, in sostanza un conto economico preventivo. A tali documenti, per effetto delle norme in tema di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici, si sono aggiunti : il budget economico annuale, redatto in termini di competenza economica e riclassificato sulla base di uno schema valido per tutto il settore pubblico, il budget economico pluriennale, il prospetto delle previsioni di spesa complessiva, elaborato in termini di cassa, articolato per missioni e programmi ed il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Il piano della performance

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come già detto, introduce in questo ordinamento programmatico il "Piano della performance", documento di programmazione previsto dall'articolo 10 come strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Con il Piano della performance si intende realizzare nel medio periodo, insieme alle imprese e alle loro rappresentanze con proposte e suggerimenti su macroaree tematiche, attraverso l'esame obiettivo e rigoroso dei problemi e delle difficoltà, azioni concrete che generino valore aggiunto, fiducia e speranza alle imprese della provincia reggina e su cui concentrare le risorse finanziarie disponibili, secondo strumenti e una gestione trasparente, riconoscibile e misurabile .



E' questo lo spirito positivo con il quale è stato redatto il programma pluriennale e la Relazione Previsione e Programmatica e che è stato trasferito in questo Piano.

Un programma realizzato da un ente sempre più aperto e quindi disponibile al dialogo, attento ai bisogni delle imprese soprattutto delle micro e piccole cui dare risposte efficaci per la crescita, capace di offrire opportunità e risposte ai giovani e quindi alla domanda di lavoro, partecipato, per assicurare una presenza attiva, concreta e costante dei propri stakeholders nel momento delle scelte che li interessano, nel controllo e verifica degli esiti delle politiche.

Il presente Piano delle Performance è stato inoltre redatto in un'ottica di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della anticorruzione.

Nello specifico, per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmatori e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, è stato esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e dei Programmi triennali della trasparenza.

Nel Piano della performance 2014 - 2016 sono stati pertanto previsti obiettivi, indicatori e target sia per la performance organizzativa (tramite indicatori di risultato e di processo, prevalentemente associabili al livello strategico e operativo) sia per la performance individuale (obiettivi assegnati al dirigente responsabile della prevenzione della corruzione e al personale a vario titolo coinvolto nella realizzazione del P.T.P.C.).



1.2 INDICE

	Pag.
1. Presentazione del Piano e indice	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	6
2.1 Chi siamo	6
2.2 Cosa facciamo	9
2.3 Come operiamo	10
3. Identità	17
3.1 L'amministrazione "in cifre"	17
3.2 Mandato istituzionale e Missione	21
3.3 Albero della performance	24
4. Analisi del contesto	25
4.1 Analisi del contesto esterno	25
4.2 Analisi del contesto interno	40
5. Obiettivi strategici	56
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	58
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	80
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	82
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	82
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	83
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	83
7.4 Miglioramento del processo di pianificazione	84

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 CHI SIAMO

Le Camere di commercio sono enti pubblici che svolgono un ruolo di interfaccia tra il settore pubblico e quello privato ed operano secondo il principio della sussidiarietà e cioè collaborano e utilizzano le professionalità di altri 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.

1862 - 1865: I primi passi della Camera di Commercio ed Arti di Reggio Calabria

L'atto di nascita della Camera di Commercio ed Arti di Reggio Calabria porta la data del 23 ottobre 1862: la firma di Re Vittorio Emanuele II sanciva l'istituzione dell'Ente. Il nuovo organismo costituiva il punto di riferimento degli interessi commerciali ed industriali della provincia reggina, ed era deputato a rappresentarli presso il Governo, secondo quanto stabilito dalla Legge emanata il 6 Luglio 1862, con cui si istituivano ufficialmente le Camere di Commercio ed Arti in tutto il Regno d'Italia, fornendo un ordinamento a quelle, impostate sul modello napoleonico, già operanti in molte città. Le Camere, fondate sul principio rappresentativo, avevano una composizione che variava tra i nove ed i ventuno membri, eletti tra commercianti, industriali, artigiani e capitani marittimi iscritti nelle liste elettorali politiche dei comuni della propria circoscrizione.

Il primo atto ufficiale del nuovo Ente reggino risale al 1° gennaio 1863, quando i tredici membri, rappresentanti delle categorie produttive, si riunirono per eleggere il Presidente.

Nei primi due decenni del XX secolo una classe dirigente di altissimo profilo candida le Camere di Commercio a contribuire alla elaborazione ed alla gestione della politica economica del Paese.

Dopo il periodo fascista, che segna una battuta di arresto del progetto e l'assorbimento delle funzioni delle Camere all'interno dei Consigli Provinciali dell'Economia corporativa, le Camere vengono ricostituite nel 1944: in attesa che si creino le condizioni per la formazione dei nuovi consigli, le Camere vengono rette da un Presidente e da una Giunta.

Quello che era pensato come un assetto transitorio resterà in vigore per circa 50 anni, fino alla legge n. 580 del 1993.

Le nuove normative e l'evoluzione continua dei mercati, come anche le esigenze espresse dal territorio, hanno negli ultimi anni sensibilmente modificato l'organizzazione e le attività svolte dalla Camera di commercio, orientando il suo ruolo verso quello di un partner moderno per le imprese, un vero e proprio motore per la loro crescita e per lo sviluppo di tutto il territorio.

Un nuovo ruolo che amplifica ed esalta la *mission* ufficiale dell'Ente, secondo quanto indicato dalle leggi e dallo Statuto.

Dalla legge 580/1993 riformata dal d. lgs. 15 febbraio 2010 n. 23

La Camera di commercio di Reggio Calabria è un "ente pubblico" in quanto persegue funzioni di interesse generale e dotato di " **autonomia funzionale**" in quanto tali funzioni le svolge quale ente esponenziale del sistema locale delle imprese. Il concetto di autonomia funzionale richiama infatti nel nostro ordinamento l'esistenza di enti esponenziali di comunità autonome, come la comunità delle imprese appunto riunite nella Camera di Commercio. Una legittimazione ad essere parte attiva nelle politiche di sviluppo del territorio.

Le è riconosciuta **autonomia** statutaria, organizzativa, finanziaria e gestionale. Tale autonomia garantisce capacità decisionale, flessibilità organizzativa e la possibilità di adeguare tempestivamente gli strumenti di intervento alla specificità del contesto.

Per conseguire la sua **missione istituzionale**, la Camera opera lungo due direttrici:

- > l'erogazione dei servizi istituzionali di natura amministrativa e per la regolazione del mercato;
- > il sostegno allo sviluppo del tessuto economico reggino.

Dallo Statuto della Camera di commercio di Reggio Calabria (approvato il 14 febbraio 2001 e per ultimo modificato il 29 Novembre 2013).

Articolo 1 – Natura e finalità, i quattro punti cardine.

- 1) Svolge compiti di interesse generale per il sistema delle imprese, quale Ente autonomo funzionale di diritto pubblico nel quadro dell'ordinamento nazionale ed europeo.
- 2) Promuove lo sviluppo del sistema delle imprese a qualunque settore appartengano.
- 3) Promuove e orienta, all'interno del processo di programmazione territoriale, nella logica del partenariato istituzionale e attraverso il metodo della concertazione, politiche specifiche e scelte di priorità in grado di incidere sul miglioramento del contesto produttivo, per incrementare la competitività del territorio.
- 4) Ispira la propria azione ai principi della libera iniziativa economica, della libera concorrenza, dell'autoregolamentazione del mercato, della tutela e della dignità del lavoro.

La Camera di commercio, inoltre, tutela e persegue una economia aperta che assicuri pari opportunità, per lo sviluppo della persona nell'impresa e nel lavoro; recepisce e fa proprie le istanze delle imprese e dei consumatori, manifestate anche attraverso le libere associazioni.



Uomini, ruoli e funzioni

Gli organi statuari della Camera di commercio di Reggio Calabria sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei Revisori dei conti.

Il *Consiglio* dal prossimo rinnovo sarà composto da 28 membri, di cui 25 in rappresentanza dei settori economici e gli altri tre rispettivamente delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e dei liberi professionisti. È l'organo di indirizzo strategico dell'Ente ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica provinciale; individua gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie per conseguirli e ne controlla l'attuazione. Il Consiglio resta in carica cinque anni.

La *Giunta* dal prossimo rinnovo sarà composta dal Presidente della Camera e da 8 membri eletti dal Consiglio, almeno 4 dei quali in rappresentanza dei settori dell'industria, del commercio, dell'artigianato e



dell'agricoltura. È l'organo esecutivo: attua gli indirizzi generali adottati dal Consiglio, nei confronti del quale svolge attività di stimolo e proposta.

Il *Presidente* interpreta ed esprime gli indirizzi della politica generale dell'Ente; ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera; convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

Il *Collegio* dei Revisori dei conti dura in carica 4 anni e collabora con il Consiglio nella funzione di controllo e di indirizzo; esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione; attesta la corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione.

L'esercizio delle funzioni camerali risponde al principio della distinzione tra i compiti di indirizzo politico – propri del Consiglio, della Giunta e del Presidente – e i compiti di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria, attribuiti al Segretario generale e alla dirigenza.

Il *Segretario* generale è nominato dal Ministero dello Sviluppo economico su designazione della Giunta, a seguito di selezione pubblica. Provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente; a tal fine sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa.

Al Segretario generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'Ente.

I *dirigenti* sono responsabili dell'attività degli uffici cui sono preposti e dell'attuazione dei servizi e dei progetti loro delegati dal Segretario generale. Provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai loro uffici e sono responsabili del conseguimento degli obiettivi loro affidati.

L'Organismo indipendente di valutazione svolge una funzione di valutazione e controllo strategico dell'attività, dei servizi e dei progetti della Camera. Opera in autonomia all'interno dell'Ente, rispondendo esclusivamente al Consiglio, alla Giunta e al Presidente. È nominato dalla Giunta ed è composto da esperti esterni all'amministrazione camerale.

GLI ORGANI DI GOVERNO DELLA CAMERA

IL PRESIDENTE Lucio DATTOLA

IL CONSIGLIO

Componenti

-ARICÒ'	Dott. GIOVANNI	(in rappresentanza del settore Trasporti)
-BENINCASA	Dott. SILVIO	(in rappresentanza del settore Credito ed Assicurazioni)
-CAPPUCCIO	Dott. ALFREDO	(in rappresentanza del settore Commercio)
-CHIAPPALONE	Dott.ssa ROSA	(in rappresentanza del settore Servizi alle Imprese)
-CORIGLIANO	Dott. GIUSEPPE	(in rappresentanza del settore Agricoltura)
-COTRONEO	Dott. UMBERTO	(in rappresentanza del settore Commercio)
-CUOCO	Avv. SAVERIO	(in rappresentanza del settore Ass.ne dei consumatori)
-CUZZOCREA	Ing. ANDREA	(in rappresentanza del settore Industria)
-DE CARLO	Geom. FRANCESCO	(in rappresentanza del settore Commercio)
-FUNARO	Dott. ATTILIO	(in rappresentanza del settore Servizi alle Imprese)
-INUSO	Dott. ANTONINO	(in rappresentanza del settore Agricoltura)
-LAGANÀ'	Sig. GIOVANNI	(in rappresentanza del settore Artigianato)
-LEOTTA	Sig. ROCCO	(in rappresentanza del settore Artigianato)
-LUPINI	Dott. ANTONINO	(in rappresentanza del settore Agricoltura)
-MAMMOLITI	Avv. FABIO Vincenzo	(in rappresentanza del settore Commercio)
-MARCIANÒ'	Dott. ANTONINO	(in rappresentanza del settore Commercio)
-MARTORANO	Avv. SANTO Alfonso	(in rappresentanza del settore Industria)
-MAURO	Dott. MAURIZIO Demetrio	(in rappresentanza del settore Industria)
-MISITANO	Dott. GIOVANNI	(in rappresentanza del settore Artigianato)
-MORABITO	Dott. GIUSEPPE	(in rappresentanza del settore Commercio)
-NUCERA	Sig. CARMELO	(in rappresentanza del settore Turismo)
-NUCERA	Sig. SERAFINO	(in rappresentanza del settore Cooperazione)
-PEZZANO	Sig. PIETRO	(in rappresentanza del settore Servizi alle Imprese)
-PISCIONERI	Dott. COSIMO	(in rappresentanza del settore OO.SS.)
-PUNTORIERO	Dott. ANTONIO	(in rappresentanza del settore Agricoltura)



-SACCÀ'

Dott. FRANCESCO

(in rappresentanza del settore Agricoltura)

LA GIUNTA

Presidente Lucio DATTOLA

Componenti

-COTRONEO	Dott. UMBERTO	(Vice Presidente)
-CUZZOCREA	Ing. ANDREA	(Componente)
-INUSO	Dott. ANTONINO	(Componente)
-LAGANÀ'	Sig. GIOVANNI	(Componente)
-LEOTTA	Sig. ROCCO	(Componente)
-MAMMOLITI	Avv. FABIO VINCENZO	(Componente)
-MARCIAÑO'	Dott. ANTONINO	(Componente)
-MARTORANO	Avv. SANTO ALFONSO	(Componente)
-PUNTORIERO	Dott. ANTONIO	(Componente)

IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Presidente Loredana LEUZZI

Componenti effettivi

Paolo BULLERI

Giuseppe IERACE

Componenti Supplenti

Francesco SERGI

Fabrizio Mario CONDEMI

Franca MARCONE

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Presidente Rosario CHINÉ

Componenti

Antonino DATTOLA

Renato NAVE

IL SEGRETARIO GENERALE

E CONSERVATORE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE Natina CREA

2.2 COSA FACCIAMO

Con il D.L. 15 febbraio 2010 n.23 (pubblicato sulla G.U. n.46 del 25/2/2010) è stata approvata la riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio in attuazione dell'art.53 della legge 23/7/2009 n.99, a distanza di quasi sedici anni dall'ultima riforma organica del 1993 con la legge 580, assegnando alle Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, funzioni e i compiti relativi ai seguenti AMBITI:

- ATTIVITA' ANAGRAFICO CERTIFICATIVA
- PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA
- REGOLAZIONE DEL MERCATO

La riforma della legge n. 580/1993, introdotta dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, attraverso il quale il legislatore si è prefissa:

- di ammodernare le funzioni delle Camere, garantendo la loro uniformità su tutto il territorio nazionale;
- di rafforzarne l'autonomia;
- di esaltarne la funzione di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni;
- di valorizzare la rappresentatività del sistema economico territoriale;
- di raccordare le Camere in modo innovativo ed efficiente con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle regioni;

- di rendere più forte la loro legittimazione istituzionale nel solco del principio di sussidiarietà.

Tale riforma conferisce alle Camere di Commercio un'identità più autorevole, inserendole esplicitamente nel quadro delle istituzioni del Paese per la riconosciuta rilevanza e la loro estrema utilità per il sistema delle imprese:

- ❑ “veri e propri municipi dell’economia”, enti cioè, i quali, al pari dei Comuni, hanno la funzione di rappresentare, in termini istituzionali, gli interessi generali delle comunità che ne costituiscono il substrato sociale;
- ❑ case degli attori del mercato nel contesto di un nuovo “istituzionalismo”
- ❑ sensori (e attori) del mercato del lavoro
- ❑ luoghi naturali di promozione dell’economie locali
- ❑ con funzioni più strutturate per dare sprint ai territori
- ❑ con un ruolo importante, in chiave di sussidiarietà orizzontale, nel rafforzamento competitivo del tessuto imprenditoriale del territorio in cui esse insistono, elemento necessario per un autentico e duraturo sviluppo economico.

Di qui le funzioni attribuite alle Camere di Commercio:

- a) tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- j) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- k) raccolta degli usi e delle consuetudini;
- l) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

(Art.2 D. Lgs. 15 febbraio 2010 , n. 23. Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, in attuazione dell'articolo 53 della legge 23 luglio 2009, n. 99)

2.3 COME OPERIAMO

La Camera, un sistema di rete aperto

Per svolgere appieno e in maniera moderna la propria mission istituzionale, la Camera ha modificato la propria struttura interna, passando gradatamente da un sistema lineare di uffici a un'organizzazione di tipo “stellare”, costituita da un elemento centrale di raccordo cui fanno riferimento una serie di elementi collaterali, funzionali alla messa in pratica delle linee strategiche.

Non si tratta però di una struttura chiusa in sé stessa. La Camera è infatti un sistema aperto, uno snodo di intersezione di più reti, attivate per finalità istituzionali diverse.

La **struttura a rete** è una modalità di governo e di coordinamento di decisioni autonome, dove i vari soggetti, ciascuno con le proprie competenze, concorrono a rispondere ai diversi bisogni espressi dal tessuto economico locale, applicando le soluzioni migliori e creando nuove economie di standardizzazione, di scala e di specializzazione.

La Camera di commercio di Reggio Calabria rappresenta dunque un sistema organico composto da più soggetti:

- ☐ **l’Azienda speciale IN.FORM.A.**, incaricata di gestire alcuni servizi e attività specifiche.
Costituita nel 1994 per supportare il sistema delle piccole e medie imprese locali, per accrescerne la competitività e rafforzarne la posizione sui mercati locali, nazionali e internazionali, l’Azienda è stata potenziata nel corso dell’ultimo mandato, e trasformata in un vero e proprio *polo di servizio* operante in tre macroambiti:
 - ☐ servizi qualificati a favore delle micro imprese erogati in regime di mercato;
 - ☐ affiancamento progettuale e operativo alla Camera;
 - ☐ esternalizzazione di alcuni servizi o progetti camerale strumentali alle attività dell’Ente stesso.
- ☐ **l’Azienda Speciale “Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi”**, a seguito della soppressione di tale ente pubblico economico e il trasferimento delle competenze alla Camera di Commercio (art. 7 comma 20 del D.L. 78 del 2010 convertito nella Legge 122/2010), promuove il progresso tecnico e tecnologico delle industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi. Effettua ai sensi di legge, il controllo di qualità degli oli essenziali agrumari ed il rilascio dei certificati di purezza per quelli destinati all’esportazione, e, allo scopo, sviluppa studi ed analisi inerenti i derivati agrumari ed i prodotti alimentari nel loro complesso. I Servizi che eroga includono: la ricerca scientifica, l’analisi dei prodotti, la consulenza su problematiche analitico-composizionali e normative nel campo degli Oli Essenziali e dei Succhi e Derivati Agrumari.

Ma la Camera è uno degli attori dello sviluppo che operano sul territorio e l’efficacia della sua azione è fortemente dipendente dalla sua capacità di creare e valorizzare sinergie con tutti gli altri attori territoriali. In tal senso, la Camera di Commercio di Reggio Calabria ricerca costantemente soluzioni operative che orientino i servizi, i progetti e le attività verso l’interazione e la collaborazione con altri soggetti.

In quanto sistema aperto, la Camera risulta essere più vulnerabile: sono più alti i rischi di insuccesso indipendenti dalla Camera e dipendenti dal contesto esterno con cui essa si trova ad interagire. Il clima politico, le condizioni sociali, l’andamento dell’economia diventano fattori condizionanti il buon esito dell’azione camerale anche se, nei suoi confronti, risulta minima la capacità di influenzamento che la Camera può esercitare.

Una misura della complessità del grado di apertura della Camera di Commercio è espresso dalla misura delle relazioni con terze parti attive nell’ambito di progetti e attività della Camera.

Ne scaturisce una visione della Camera come “sistema” in cui variabili di natura esterna (il contesto normativo, formativo, economico, sociale, finanziario e di rappresentanza, etc.) e variabili di natura interna (strategie, risorse umane, finanziarie e strumentali, competenze professionali, processi e progetti operativi, strumenti di pianificazione, controllo e valutazione, etc.) interagiscono costantemente fra loro influenzandosi a vicenda: qualunque modificazione di una variabile si riflette, in maniera più o meno significativa, su tutte le altre.

L’organizzazione della Camera non può, di conseguenza che essere valutata secondo il c.d. “approccio per sistemi”, come entità, cioè, che si concepisce come sistema costantemente in interazione con altri sistemi che con essa costituiscono unità parziali di un sistema allargato.

La Camera di Commercio di Reggio Calabria sviluppa la propria azione istituzionale attraverso l'appartenenza ad una molteplicità di reti formali ed informali. La Camera, quindi, rappresenta un nodo che è intersezione di più sistemi, ciascuno dei quali attivato per finalità istituzionali diverse. Le relazioni con gli altri nodi dei sistemi sono generalmente caratterizzate da legami forti che si traducono in una collaborazione operativa di natura progettuale o di servizio.

Le Camere di Commercio italiane sono infatti al centro di una fitta rete di organismi che lavorano con istituzioni, enti e associazioni, garantendo servizi, strategie di sviluppo e progetti, per una crescita equilibrata dell'economia e che costituiscono il sistema camerale.

In *Italia* il sistema è rappresentato da Unioncamere, l'Unione italiana delle Camere di Commercio Industria e Artigianato, che "promuove, realizza e gestisce ... servizi e attività di interesse" per l'intera rete camerale. Al suo fianco le Strutture nazionali del sistema in grado di offrire servizi tecnici e professionali alle stesse Camere, nei campi più svariati.

A *livello europeo*, Eurochambres, che è l'associazione alla quale aderiscono 41 Organismi camerali di rappresentanza nazionale di paesi europei e che rappresenta più di 2.000 enti camerali che raccolgono 17 milioni di imprese, e la Sede Unioncamere di Bruxelles che promuove le attività del sistema camerale italiano verso le istituzioni europee.

Nel mondo, le Camere di Commercio Italiane all'Estero, che sono libere associazioni di imprenditori e di professionisti, italiani e locali. In Italia è attivo il Sistema delle Camere di Commercio estere in Italia per favorire i rapporti bilaterali tra i rispettivi Paesi d'origine e la nostra penisola, con interventi che mirano all'inserimento delle imprese nel mercato.

Sul piano del sistema Camerale italiano, la rete della Camera di Commercio di Reggio Calabria contempla alcuni importanti nodi: Unione Regionale delle Camere di Commercio della Calabria; Unione Nazionale delle Camere di Commercio, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Camere di Commercio italiane all'estero e miste in Italia nonché attraverso una partecipazione societaria/quota annuale anche con Infocamere, Retecamere, Dintec, Borsa Merci Telematica, TecnoServiceCamere, Isnart, Consorzio Camerale Credito e Finanza e Ascame.

La Camera di Commercio è così parte di un sistema che l'art. 1 comma 2 della legge n. 580/1993 riformata dal d. lgs. n. 23/2010 ha riconosciuto e definito: "Le camere di commercio italiane, le unioni regionali delle camere di commercio, l'Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, di seguito denominata «Unioncamere», nonché i loro organismi strumentali. Fanno parte altresì del sistema camerale italiano le camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia legalmente riconosciute dallo Stato italiano".

Sul piano dello sviluppo locale, la rete di collaborazioni della Camera di Commercio di Reggio Calabria si estende a: Regione Calabria, Università Mediterranea di Reggio Calabria, Università della Calabria, Università di Messina, Università D. Alighieri, la Provincia di Reggio Calabria, i 97 Comuni, le 7 Comunità Montane, la Prefettura, l'Autorità Portuale di Gioia Tauro, l'ASI, Associazionismo e Cooperazione, ABI, OO.SS., Confidi.

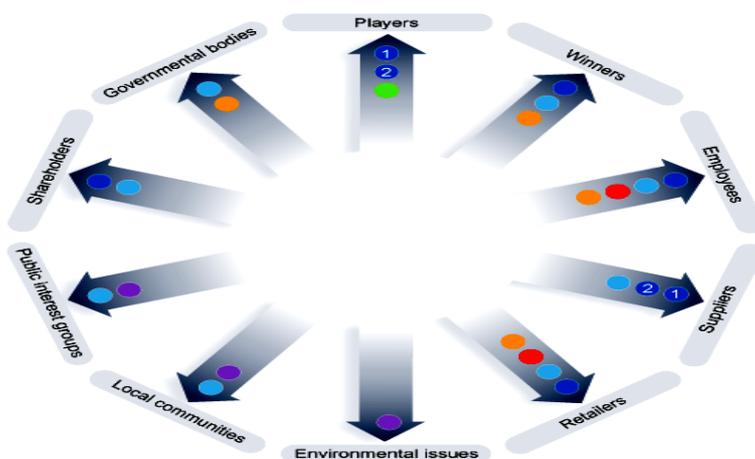
Una collaborazione con alcuni soggetti esterni, avvalorata da convenzioni pluriennali programmatiche.

Sul piano della semplificazione amministrativa, la rete di collaborazioni della Camera di Commercio di Reggio Calabria si estende a: i tre Tribunali di Reggio Calabria-Locri-Palmi, Agenzia delle Entrate, Inps, Inail, Commissione Provinciale Artigianato, i 97 Comuni, la Provincia, la Regione, la Soprintendenza Archivistica della Calabria.

Sul piano della legalità del mercato, la rete di collaborazioni della Camera di Commercio di Reggio Calabria comprende: Tribunali (Reggio Calabria, Palmi e Locri), Forze dell'Ordine (Arma dei Carabinieri, Polizia di stato e Guardia di finanza), Procura della repubblica, Direzione Investigativa Antimafia.

Sul piano dei servizi ai clienti, la rete della Camera di Commercio risulta essere connessa con i sistemi delle: Imprese, Associazioni imprenditoriali di categoria, Organizzazioni sindacali dei lavoratori, ABI, Associazioni dei consumatori, Terzo Settore, Cooperazione, Consorzi Fidi, Ordini professionali (avvocati, notai, commercialisti, ragionieri, consulenti del lavoro), P.A., Agenzie del sistema camerale, Associazioni e società partecipate, Camere di Commercio italiane e italiane all'estero, Associazione delle Camere di Commercio del Mediterraneo (ASCAME), Eurochambres.

La Camera è pertanto un nodo organizzativo che intercetta (è l'intersezione) la connettività con diversi sistemi organizzativi.



La Camera i suoi stakeholder

Proprio nella sua articolazione a rete la Camera si trova al centro di sistema di rapporti con istituzioni, formazioni sociali e soggetti privati, che si ritiene di poter così articolare:

LE ISTITUZIONI

- ☒ Uffici periferici delle Amministrazioni Pubbliche Centrali;
- ☒ Le istituzioni di governo del territorio: Regione, enti locali e relativi enti strumentali
- ☒ Istituti di previdenza ed assistenza: INPS, INAIL
- ☒ Agenzie fiscali

IL MONDO ECONOMICO

- ☒ Imprese
- ☒ Associazioni di rappresentanza, che costituiscono gli interlocutori privilegiati
- ☒ Ordini professionali
- ☒ Sistema bancario e finanziario
- ☒ Consumatori

IL SISTEMA CULTURALE, LE FORMAZIONI SOCIALI, L'OPINIONE PUBBLICA

- ☒ Sistema della formazione e cioè tutti i destinatari dei progetti per la conoscenza approfondita del mercato del lavoro e lo sviluppo del capitale umano nelle imprese e nelle istituzioni
- ☒ Università, Enti di ricerca, Centri studi
- ☒ Terzo settore
- ☒ Media: rappresentano i canali tradizionali e innovativi attraverso i quali e con i quali la Camera dialoga quotidianamente

GLI STAKEHOLDERS INTERNI E STRUMENTALI



- ☒ **Organi collegiali:** sono incaricati di assumere le decisioni fondamentali per la vita dell'Ente e risultano destinatari di specifiche attività di servizio;
- ☒ **Personale interno:** è costituito dalle risorse umane che operano entro la struttura organizzativa dell'Ente;
- ☒ **Fornitori:** rappresentano i soggetti che offrono a Unioncamere beni e servizi di mercato.

L'innovatività della piattaforma di servizi e la capacità di adattamento ai nuovi contesti

La Camera di Commercio di Reggio Calabria:

- > si è dotata di un sistema organizzativo aperto al territorio e flessibile rispetto alle esigenze dello sviluppo locale;
- > ha introdotto una gestione basata su processi e progetti;
- > ha rafforzato la professionalità delle risorse umane attraverso una focalizzazione sui risultati e sugli interventi di formazione e sviluppo;
- > ha introdotto un processo di miglioramento continuo, di innovazione e di soddisfacimento delle esigenze del cliente;
- > ha offerto servizi sempre più di qualità e altamente personalizzati.

C'è una forte permeabilità al cambiamento e all'innovazione, dunque, alla base delle nuove prospettive dell'Ente: la pianificazione diventa un processo di apprendimento, mentre la flessibilità dell'organizzazione sa adattarsi, di volta in volta e in tempo reale, alle mutevoli condizioni ambientali, secondo uno stile manageriale innovativo ed esplorativo, che riformula i problemi a partire da punti di vista diversi.

La necessità condivisa è stata anche quella di optare per una nuova gestione della macchina amministrativa: meno burocrazia, maggiore semplificazione, flessibilità organizzativa, struttura piatta, efficienza ed efficacia.

Ne è derivato:

- > un miglioramento della relazione tra aree organizzative e funzioni istituzionali;
- > una scomposizione delle funzioni istituzionali in attribuzioni organizzative ampie e omogenee;
- > una gestione del personale per competenze invece che per mansioni;
- > team multiprofessionali e interfunzionali;
- > decentramento delle decisioni;
- > responsabilizzazione per processi e obiettivi;
- > centralità della persona quale capitale intangibile e driver di creazione di valore.

Al centro le risorse umane

Il capitale intangibile rappresenta uno dei maggiori driver per la creazione di valore delle aziende. E di tale natura è il capitale intellettuale, elemento distintivo e discriminante, per la definizione di un vantaggio competitivo sia per le imprese come per la Pubblica Amministrazione. È quindi naturale pensare che le competenze, le capacità professionali, la produttività e la motivazione delle persone che operano in una Camera ne rappresentano anche le reali possibilità di recupero di efficienza e di miglioramento dei risultati.

Per questo la Camera di Reggio Calabria ha avviato una politica per il personale che sappia dare respiro strategico alle scelte dei lavoratori, superando la logica contingente degli organici vuoti, quella autorizzatoria dei piani triennali di reclutamento e quella spartitoria dei fondi di incentivazione della produttività.

Ne è conseguita una costante tensione della Camera a investire sulle persone che vi collaborano, ricercando al tempo stesso un adeguato ritorno dell'investimento: il meccanismo è quello di un circolo virtuoso che progressivamente sappia avvicinare gli interessi individuali e quelli aziendali, innalzare il livello di

soddisfazione delle persone e il grado di identificazione nella Camera e promuovere così il miglioramento dei risultati complessivi dell'Ente.

L'obiettivo è valorizzare le capacità, stimolare la creatività, dare importanza a ogni singolo contributo.

Il risultato è la creazione di un clima di lavoro confortevole e di un clima professionale stimolante nel quale le persone si sentano motivate, coinvolte e valorizzate e dove possono "fare squadra" ottenendo così la giusta soddisfazione individuale, i concreti risultati di gruppo e la fidelizzazione all'Ente di appartenenza.

Il percorso verso tali risultati non è stato semplice. Si è passati da un consolidato piano annuale di formazione, coerente e funzionale, e si sono avviati, negli ultimi anni, grandi sforzi di innovazione culturale, puntando innanzitutto l'attenzione sulla tecnologia come lo strumento principale della semplificazione e arrivando a essere percepiti sempre più come realtà al servizio delle imprese e promotrice di sviluppo economico.

La struttura si è evoluta: ha acquisito i crismi di un'organizzazione di tipo professionale, che punta sulla logica di rete all'interno e verso l'esterno, su team multiprofessionali e interfunzionali, sul decentramento delle decisioni, sulla responsabilizzazione per processi e obiettivi, sul controllo dei risultati.

Il piano funzionale ha due obiettivi principali:

- > *contribuire a configurare un sistema professionale coerente con il nuovo ordinamento professionale e integrabile con azioni di mobilità e sviluppo professionale all'interno dell'Ente;*
- > *diffondere la cultura dell'innovazione e promuovere una maggiore sensibilità sulla formazione permanente come leva per favorire il miglior funzionamento dell'Ente e i processi di crescita professionale.*

Tutto il personale ha potuto fruire, in modo diverso secondo gli obiettivi di crescita e le competenze, ai percorsi di formazione e di addestramento tecnico e alle diverse attività previste dal piano formativo, come quelle di aggiornamento dedicate alla dirigenza, alle posizioni organizzative e alle alte professionalità. Anche i sistemi premiali da anni sono correlati al contributo fornito dai dipendenti, in termini di risultati conseguiti e competenze dimostrate. Tutto questo ha generato un positivo ritorno dell'investimento sul piano del continuo adeguamento delle professionalità ai bisogni emergenti della mission della Camera sul territorio.

Per favorire la crescita delle competenze e la valorizzazione delle professionalità, la Camera ha realizzato le progressioni verticali, introducendo rigorosi criteri selettivi attraverso un percorso di sviluppo professionale fondato sulla formazione in aula e sul campo.

La fase formativa ha accompagnato i candidati verso il momento selettivo vero e proprio, rappresentandone uno step significativo, così da costituire un momento di verifica del grado di acquisizione delle conoscenze tecnico-professionali e delle capacità e attitudini previste. In questo modo, si è anche portato a compimento un iter di ricambio generazionale, che ha visto abbassarsi l'età media dei dipendenti e l'introduzione di innovazioni soprattutto nelle funzioni apicali della Camera. Si è avviato anche un percorso per migliorare il benessere organizzativo interno, ponendosi in ascolto permanente delle risorse umane per conoscerne il livello di motivazione e di senso di appartenenza.

Il quadro della complessità organizzativa e gestionale dell'ente è completato dall'attività di comunicazione interna - un'attività permanente e continua che consente la condivisione e l'accesso comune alle informazioni - e dalla certificazione di qualità.

Ottenuta, secondo gli standard delle norme internazionali UNI EN ISO 9001, per il Registro delle imprese e dei Ruoli ed Elenchi, Ufficio sanzioni amministrative e Ufficio marchi e brevetti, Ufficio Diritto annuale, la certificazione di qualità ha favorito un miglioramento costante della semplificazione delle procedure, la velocizzazione degli adempimenti, la qualità e l'affidabilità dell'informazione e la diffusione degli strumenti e tecnologie e-government anche a supporto delle attività di back office della Camera di Commercio.

IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI PER IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

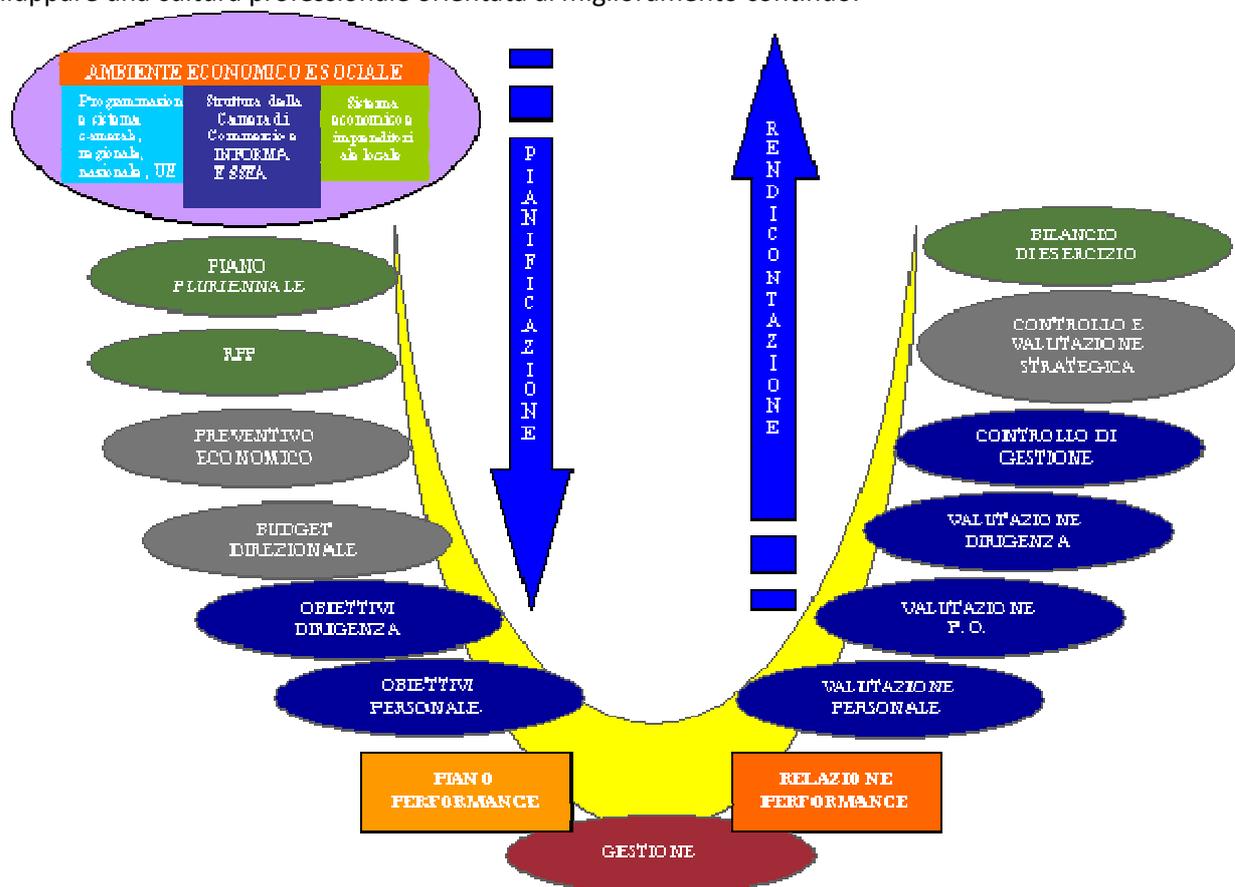
I sistemi di governance e controllo tradizionali hanno lasciato il posto negli anni ad un network di sistemi integrati tali da costituire un supporto informativo unitario:

- ☑ all'interno, per capire lo stato attuale dell'organizzazione e le sue potenzialità, per pianificare correttamente, per orientare le scelte del management, per sviluppare una cultura del miglioramento continuo;
- ☑ all'esterno, per verificare il posizionamento rispetto ai suoi clienti, per orientare le scelte strategiche verso le richieste che provengono dall'esterno, per migliorare la comunicazione.

Un unico sistema che sottende il passaggio dall'autoreferenzialità, tipica del modello superato di P.A., alla verifica permanente del posizionamento aziendale;

finalizzato a:

- ☑ orientare la programmazione strategica
- ☑ orientare il management
- ☑ sviluppare una cultura professionale orientata al miglioramento continuo.



composto da:

- ☑ Performance dei servizi della Camera, per monitorare e valutare l'efficienza, l'efficacia e qualità dei servizi camerali, dell'allocatione e dell'utilizzo delle risorse nonché la qualità dei servizi in rapporto agli obiettivi prefissati e alle aspettative dei clienti. L'Ente ha partecipato al progetto pilota in collaborazione con Unioncamere, che ha definito e messo a regime un sistema strutturato di indicatori di controllo, a livello strategico e operativo, che consentono di monitorare periodicamente i servizi e i programmi camerali.

- ☑ Controllo di gestione: la funzione, definita nel Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, si è arricchita di un sistema di monitoraggio delle imprese che hanno contattato la Camera. In questo modo, grazie a un uso calibrato dello strumento del CRM, si è costituita la premessa per un sistema di misurazione del valore aggiunto fruito rispetto all'apporto finanziario e si è potuta definire una nuova forma di controllo di gestione. Una forma che mira a instaurare un percorso decisionale e di controllo da parte degli organi di governo e delle strutture organizzative, e consente di trasformare continuamente gli obiettivi in azioni.
- ☑ Sistema di valutazione del personale, relativo al raggiungimento di obiettivi e dei risultati, nonché alla valutazione delle competenze di tutti i livelli dell'organizzazione.
- ☑ Controllo strategico, atto a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute e la qualità della pianificazione, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.
- ☑ Sistema di valutazione della dirigenza, per verificare l'efficacia dell'azione dirigenziale nel conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.
- ☑ Customer satisfaction, che dà come feedback la valutazione dell'Ente nel suo complesso da parte di clienti singoli, di intermediari e di referenti istituzionali.

3. IDENTITA'

3.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

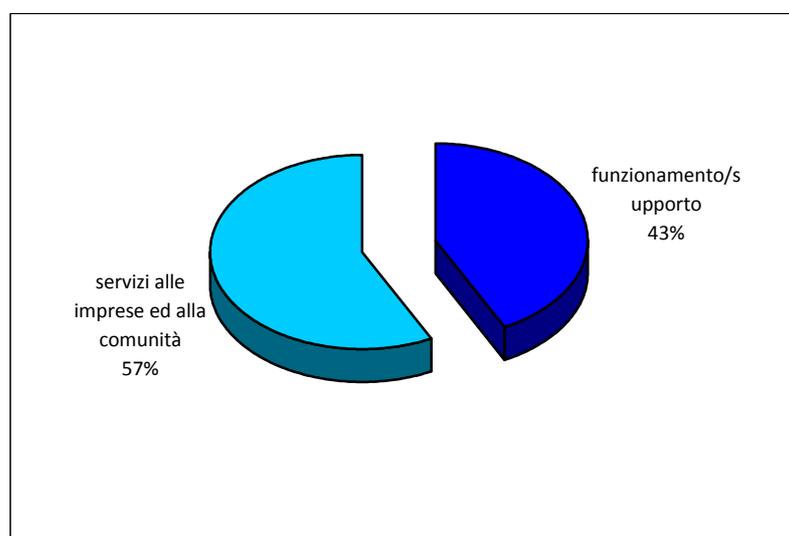
Di seguito si presentano in estrema sintesi alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'Amministrazione:

Le Risorse Umane

La Camera di Commercio offre i suoi servizi con il contributo di 47 persone oltre al Segretario Generale, il dimensionamento del personale della Camera di Commercio di Reggio Calabria rispetto alle imprese attive sul territorio è il seguente:

1 unità ogni 1.060,34 imprese attive.

La distribuzione del personale tra le attività di funzionamento/supporto e quelle destinate ai servizi alle imprese ed alla comunità è il seguente:





Le risorse finanziarie complessivamente assegnate

Entrate

Anno	Dir. annuale	Dir. Segreteria	Contributi	Altre entrate	Totale
2002	2.986.721	941.801	259.695	110.573	4.298.790
2006	5.237.298	1.131.000	829.792	127.405	7.325.495
2010	7.673.533	1.334.403	1.824.713	43.866	10.876.515
2012	7.960.566	1.259.252	1.198.509	42.086	10.460.413

Spese

Anno	Organi	Funzionamento	Personale	Totale
2002	289.104	1.168.432	2.674.519	4.132.055
2006	253.720	1.421.301	2.749.197	4.424.218
2010	254.074	1.317.449	2.341.084	3.912.607
2012	208.502	1.554.641	2.104.189	3.867.332

Strutture territoriali



La Camera di Commercio di Reggio Calabria opera attraverso una sede sita in Reggio Calabria, Via Tommaso Campanella 12.

In questi ultimi anni si è puntato tuttavia alla telematizzazione dei servizi camerali strutturando un sistema di erogazione via web composto dai già citati telematici istituiti presso le Associazioni di categoria e gli studi professionali, lo sportello decentrato per la mediazione, le società e gli organismi che, a vario titolo, contribuiscono allo sviluppo del territorio, e di cui la Camera detiene una partecipazione.

Nella tabella successiva sono riportati i dati rilevanti delle partecipazioni detenute dalla Camera all'ultima rilevazione (31/12/2012).

Settore	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2012	% partecipazione al 31/12/2012
Mercati agroalimentari	COMARC Srl *	1.379.344,00	54,63
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Consorzio OKEANOS *	134.278,78	20,00
Partecipazione di rete del sistema camerale - Informatica	INFOCAMERE S.c.p.a.	17.670.000,00	0,11
Partecipazione di rete del sistema camerale - Turismo	ISNART S.c.p.a.	1.046.500,00	0,49



Partecipazione di rete del sistema camerale - Mercato telematico	Borsa Merci Telematica s.c.p.a.	2.387.372,16	0,35
Enti di sviluppo territoriale	Patto territoriale dello Stretto SpA **	108.340,72	7,15
Credito	PROMEM Sud-Est SpA	302.432,00	1,23
Infrastrutture	SOGAS SpA	3.100.000,26	0,006
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Sviluppo Italia Calabria Scpa *	1.458.165,00	0,02
Partecipazione di rete del sistema camerale - Servizi finanziari	TECNOHOLDING SpA	25.000.000,00	0,15
Partecipazione di rete del sistema camerale - Servizi di ingegneria	TECNOSERVICECAMERE Scpa	1.318.941,00	0,11
Servizi tecnico-informatici	CSA Consorzio Serv.Av.Scpa **	1.100.000,00	0,72
Tutela e valorizzazione produzioni locali	GAL Alta Locride S.c.r.l.	34.605,50	2,99
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Centro di competenza ICT-SUD s.c.r.l. **	1.002.095,00	0,008
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	CERTA s.c.r.l.	100.000,00	1,1
Enti di sviluppo territoriale	Consorzio per lo sviluppo ind. della provincia di RC (ex ASI)	300.874,96	3,05
Formazione	Innovareggio S.c.r.l. **	41.320,00	10
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Meridionale Innovazione Trasporti - M.I.T. s.c.r.l. **	120.000,00	1,67
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Promedia S.c.r.l. **	38.300,00	1,83
Partecipazione di rete del sistema camerale	Retecamere S.c.r.l.	900.000,00	0,10
Formazione	Scuola Medit. di design Srl **	38.760,00	13,16
Tutela e valorizzazione produzioni locali	GAL V.A.T.E. S.r.l.	62.920,00	4,13
Partecipazione di rete del sistema camerale - Sviluppo dei trasporti	Uniontrasporti S.c. a r.l.	760.091,88	0,42
Servizi di outsourcing	IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	0,07
Partecipazione di rete del sistema camerale -Innovazione	Dintec - Consorzio per l'innovazione tecnologica Srl	551.473,09	0,30
Partecipazione di rete del sistema camerale - Lavoro	JOB CAMERE S.r.l.	600.000,00	0,07

* In liquidazione

** deliberata e avviata procedura di dismissione

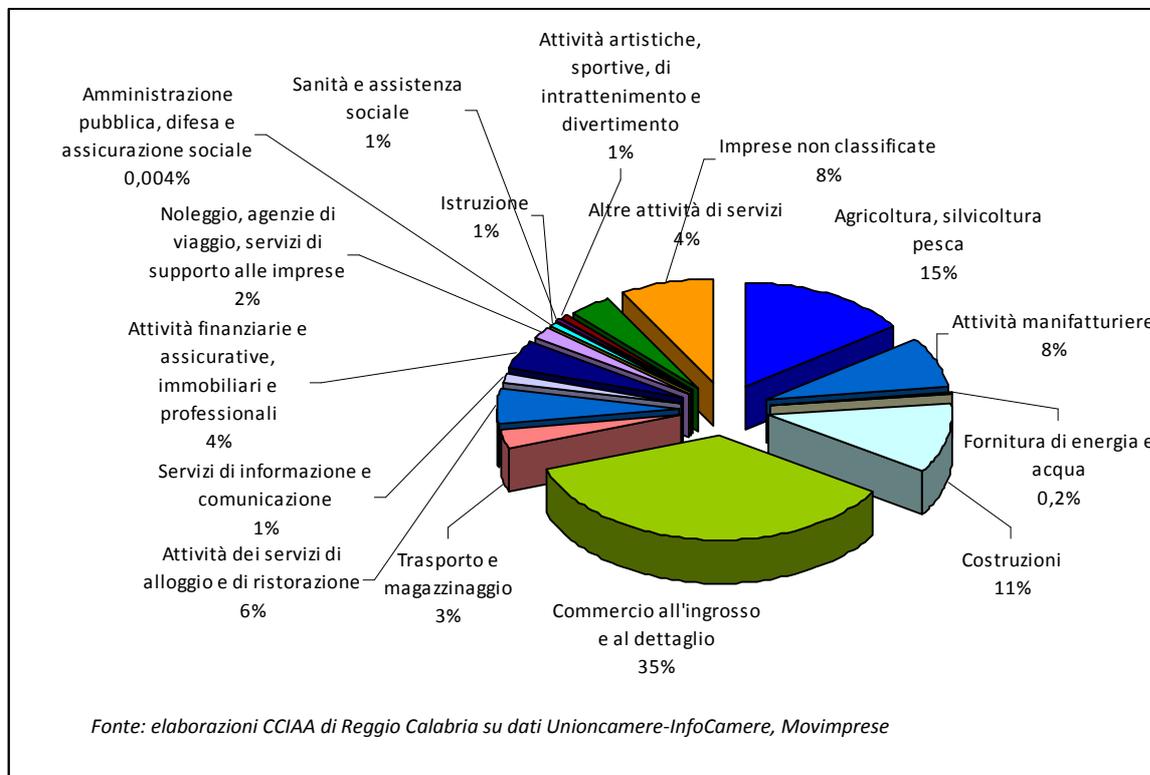
Le Aziende speciali della Camera

nome	Dipendenti al 31/12/2013	Contributo previsto	Contributo effettivo
In.Form.a	3	300.650,00	300.650,00
Stazione sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi	5	0	0

Gli utenti serviti



L'ammontare complessivo delle imprese registrate in provincia di Reggio Calabria alla fine del terzo trimestre 2013 ammonta a 49.836 imprese, il 60% delle quali appartiene ai tre settori principali dell'economia locale: commercio (17.690 unità, pari al 35,5% del totale), agricoltura, silvicoltura e pesca (7.384 imprese, cioè il 14,8% dello stock) e costruzioni (5.516 unità, corrispondenti all'11,1%).



Tuttavia i beneficiari dei servizi delle camere di commercio non possono identificarsi esclusivamente nel sistema imprenditoriale provinciale bensì più generalmente nella cittadinanza, altri utenti sono infatti : gli aspiranti imprenditori, i giovani e le forze lavoro, i cittadini fruitori dei servizi di giustizia alternativa, i cittadini in generale tutelati dai servizi di vigilanza del mercato. Di seguito un esempio degli utenti fruitori dei servizi camerali con riferimento all'ultima rilevazione effettuata (2012)¹.

Servizio	Numero
Rilascio dispositivi firma digitale	5.292
Rilascio carte cronotachigrafe	1.410
Servizi regolazione del mercato (tra cui: Mediazioni, Ispezioni e Verifiche nel settore della metrologia legale e della vigilanza del mercato, ...)	415
Servizi informazione economica, eccellenze produttive (comprese fiere) e qualità/CSR (Tra cui: Bandi, Marchi collettivi, Azioni di sostegno per riconoscimento di denominazione di origine, Partecipazione a fiere, Richieste all' ufficio statistica)	414
Servizi innovazione (compresi ICT e proprietà ind.le) (tra cui: Bandi nei campi ICT e Innovazione, Informazione e assistenza marchi, brevetti e diritto d'autore, Iniziative in campo di trasferimento tecnologico, Seminari sul tema....)	670

¹

I dati per il 2013 saranno disponibili entro aprile 2014.



Servizi internazionalizzazione (comprese missioni) (Tra cui: Informazione ed assistenza per l'export, Bandi, Iniziative per il supporto all'internazionalizzazione, Seminari e corsi e giornate paese....)	204
Servizi finanza e credito (Tra cui: Bandi, Progetto SMI ed imprenditori in difficoltà, assistenza e informazione,)	229
Servizi ambiente ed energia (Tra cui: Informazione ed assistenza, Check up ambientali, Seminari ed iniziative formative, ...)	140
Servizi lavoro/imprese (Tra cui : Iniziative per l'alternanza scuola -lavoro)	298
TOTALE	9.072

(^) Non sono computati nella precedente tabella gli utenti dei servizi anagrafici e certificativi (es. iscrizioni, modifiche e cessazioni di imprese, rilascio visure e certificati ecc...) mentre sono computati gli utenti di corsi e seminari.

Rapporto n.utenti/ imprese attive al 31 dicembre 2012 (9.072/ 43.265) = 20,97%

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

E' l'art. 1 comma 1 della riformata legge n. 580/1993 ad affidare alle Camere un preciso **mandato istituzionale**": sono 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", per rappresentare il perno istituzionale della crescita competitiva del proprio territorio e delle imprese che ne fanno parte.

Ma anche lo "statuto" della Camera, agevolmente accessibile al sito web istituzionale www.rc.camcom.it in quanto definisce il perimetro nell'ambito del quale la Camera può e deve operare in base a quanto stabilito dalla legge. Esso è esplicitato negli articoli 1, 10, 11.

Il programma di mandato, approvato dal Consiglio con delibera n. 6 del 5 novembre 2010 identifica la pianificazione strategica dell'Ente non solo e non tanto nella logica dell'adempimento formale di quella mera formulazione del documento di programmazione richiesto dall'art. 11, 1° comma lettera c) della legge 29 dicembre 1993 n. 580 per ultimo modificata dal d. lgs. n. 23/2010, dall'art. 4 del DPR n. 254/2005 e dall'art. 4 del d. lgs. n. 150/2009 sul ciclo di gestione della performance che raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione (ed allocazione di risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, rendicontazione; quanto la rotta che deve segnare il percorso verso la vision della Camera al 2014 che attualizzi durante il percorso la propria mission istituzionale in un miglioramento costante e continuo della propria performance che valga a contribuire al rilancio della competitività e dello sviluppo economico della provincia.

Una guida di fondo alle future decisioni nelle azioni di governo, attenta perché capace di cogliere tutti gli aspetti principali del sistema economico provinciale con una prospettiva ampia, di medio e lungo periodo.

Il punto di partenza, ai fini del prospettico miglioramento delle performances, sono i risultati del bilancio di mandato, le valutazioni degli stakeholders ma anche la scheda di preconsuntivo sul budget direzionale.

Attraverso il Piano la Camera intende disegnare il percorso di politiche, strategie ed azioni perchè siano affrontate adeguatamente le grandi sfide attese dal 2014, al suo interno, all'interno del sistema camerale, nel contesto istituzionale ed economico del territorio di riferimento.

STATUTO

Approvato dal Consiglio Camerale con delibera n. 2 del 14 febbraio 2002 e successivamente modificato (in data 07.03.2002 con delibera consiliare n. 4; in data 29.05.2003 con delibera n.2; in data 28.10.2005 con delibera n.13; in data 27.04.2007 con delibera n.3; in data 14.07.2008 con delibera n.7; in data 29/11/2011 con delibera n.10; in data 29/4/2013 con delibera n.2 e in data 29/11/2013 con delibera n.16)

ARTICOLO 1

Natura e finalità

1.La Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Reggio Calabria, istituita il 23 Ottobre 1862 con decreto del Re d'Italia Vittorio Emanuele II, nel seguito denominata "Camera di Commercio," è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale, ed in quanto tale ente esponenziale e di autogoverno del sistema delle imprese, che svolge sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118, quarto comma della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese della circoscrizione territoriale di competenza.

2.La Camera di Commercio, nell'attualizzare la missione istituzionale, promuove lo sviluppo del sistema delle imprese a qualunque settore appartenenti; valorizza, secondo il principio di sussidiarietà - l'autonomia e l'attività delle associazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, dei consumatori, nonché delle altre formazioni sociali; promuove ed orienta, all'interno del processo di programmazione dello sviluppo sostenibile del territorio, nella logica del partenariato istituzionale ed economico sociale, attraverso il metodo della concertazione, politiche e scelte di priorità in grado di incidere sul miglioramento del contesto per incrementare la competitività del sistema imprenditoriale e del territorio.

ARTICOLO 10

Sussidiarietà e complementarietà

1.La Camera di Commercio ispira la propria azione al principio di sussidiarietà, al fine di attivare sinergie e collaborazioni con le istituzioni pubbliche di livello regionale, nazionale ed europeo e di instaurare un efficace rapporto tra le attività dell'Ente e le espressioni dell'associazionismo, del sistema delle imprese e del mercato.

ARTICOLO 11

Sistema camerale

1.La Camera di Commercio è parte di un sistema costituito dalle Camere di Commercio italiane, dalle unioni regionali delle Camere di Commercio, da Unioncamere, nonché dai loro organismi strumentali e dalle camere di commercio italiane all'estero e estere in Italia legalmente riconosciute dallo Stato italiano.

Anche la "missione", che identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui la Camera opera in termini di politiche e azioni perseguite, è sempre la legge istitutiva (legge n. 580/1993 per ultimo modificata dal d.lgs. n.23/2010) a definirla nell'art. 2, rafforzando notevolmente il ruolo nei processi di sviluppo economico e sociale, assegnando in maniera esplicita una serie di funzioni di supporto e di promozione per attuare quel mandato istituzionale di rappresentare gli interessi generali del sistema delle imprese per esserne di supporto e di promozione:

"2. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono in particolare le funzioni e i compiti relativi a:

- a) tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività', favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;



- e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
 - f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
 - g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
 - h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
 - i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
 - l) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
 - m) raccolta degli usi e delle consuetudini;
 - n) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.
- Particolarmente espliciti i punti da c) ad f).

Funzioni che vengono riprese anche dallo statuto agli articoli 8 e 9

ARTICOLO 8

Funzioni

1. La Camera di Commercio, singolarmente o in forma associata, svolge le funzioni che rientrano istituzionalmente nella sua competenza ai sensi dell'art. 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e s.m.i. ed esercita le funzioni attribuite dalla legge, dai regolamenti e dal presente Statuto.
2. Oltre alle funzioni di cui al primo comma, la Camera di Commercio svolge tutte le funzioni nelle materie amministrative ed economiche concernenti il sistema delle imprese che la Costituzione o la legge non attribuiscono alle amministrazioni statali o alla Regione, secondo il principio di sussidiarietà e omogeneità, nonché le funzioni delegate o conferite dallo Stato e dalla Regione Calabria.

ARTICOLO 9

Semplificazione

1. La Camera di Commercio ispira la propria azione ai principi della massima semplificazione delle procedure.
2. D'intesa con le associazioni degli interessi del sistema economico provinciale e con gli altri enti del territorio, la Camera di Commercio esercita funzioni di monitoraggio e di stimolo affinché il carico amministrativo ed il relativo onere per le imprese, nei rapporti con l'amministrazione pubblica, venga limitato all'essenziale.
3. La Camera di Commercio promuove processi di delegificazione e di snellimento normativo.

Casa degli attori del mercato, luogo cioè dove categorie produttive, consumatori e lavoratori si incontrano per meglio promuovere lo sviluppo economico; municipio dell'economia, e quindi chiamata a fare sintesi delle diverse e spesso divergenti esigenze degli attori del mercato; luogo naturale di promozione dell'economia locale, e quindi deve posizionarsi in uno spazio – quello appunto della costruzione di policies complesse a vantaggio di un intero territorio – perché legittimata a svolgere un ruolo di interesse generale: tutto ciò chiede alla Camera l'impegno ad affrontare le sfide del cambiamento per far cogliere alla comunità di riferimento le opportunità del rilancio economico del periodo post crisi per porre le condizioni indispensabili a riportare l'economia locale su un sentiero di crescita stabile e sostenuta, e in un contesto di generale equilibrio tra l'azione amministrativa e il sistema di mercato, coerente con i principi dell'economia sociale.

Il punto di partenza è una visione che valorizzi un progetto-modello di sviluppo, proiettato nel Medio periodo, la cui realizzazione rappresenti la vera chiave del futuro dell'economia, da costruire insieme alle



imprese e alle loro rappresentanze (= una vera e propria piattaforma imprenditoriale, frutto di proposte e di suggerimenti su macroaree tematiche), capace di generare, attraverso l'esame obiettivo e rigoroso dei problemi e delle difficoltà, fiducia e speranza che la Calabria e quindi Reggio Calabria è in grado di farcela e che il futuro lascia intravedere anche grandi opportunità che è necessario sapere e riuscire a cogliere, e su cui concentrare le risorse finanziarie disponibili, secondo strumenti e metodi di trasparenza tali da accreditare alla Camera la capacità di generare "valore" riconoscibile e misurabile nel loro utilizzo.

3.3 ALBERO DELLE PERFORMANCE

Di seguito si presenta l'albero delle Performance della Camera di Commercio che, partendo dal mandato esposto nel precedente paragrafo, identifica le aree strategiche di intervento, gli obiettivi strategici ed i relativi piani operativi:

PRIORITA' STRATEGICHE DI MANDATO	AREA STRATEGICA	OBBIETTIVO STRATEGICO	PIANO OPERATIVO
LA CAMERA, UNA NUOVA IDENTITÀ ISTITUZIONALE PER DARE PIÙ VALORE ALLE IMPRESE	Area strategica I LA CAMERA DI COMMERCIO CHE, NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA PERCEPITA COME UN "VALORE" PER LE IMPRESE	I.1 MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITA' E DELLA QUALITA' DEI SERVIZI, VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA	I.1.1 QUALITA' E TECNOLOGIA PER EFFICIENTARE I SERVIZI
			I.1.2 LA COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA RELAZIONALITA' CON L'UTENTE/CLIENTE ED INCENTIVARE LA PARTECIPAZIONE
		I.2 AUMENTARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZION E CURANDONE LO SVILUPPO PROFESSIONALE, LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA DELL'ENTE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	I.2.1 CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
LA SEMPLIFICAZIONE	Area strategica II LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE	II.1 BUROCRAZIA ZERO	II.1.1 LA GOVERNANCE COOPERATIVA
			II.1.2 IL SUAP
LA COMPETITIVITÀ E LO SVILUPPO	Area strategica III LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E IL CONSOLIDAMENTO DELLE IMPRESE	III.1 RAFFORZARE IL MERCATO	III.1.1 LE ASIMMETRIE DELLA CONOSCENZA
			III.1.2 IL DIGITAL DIVIDE
		III.2 FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO	III.2.1 LA TRASPARENZA DEL MERCATO



			III.2.2	LA VIGILANZA DEL MERCATO	
		III.3	UN CONTESTO FAVOREVOLE	III.3.1	PROGETTO LEGALITA'
				III.3.2	LA SOSTENIBILITA'
				III.3.3	LE INFRASTRUTTURE
		III.4	RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE	III.4.1	INNOVAZIONE
				III.4.2	INTERNAZIONALIZZAZIONE
				III.4.3	CREDITO E FINANZIARIZZAZIONE
				III.4.4	IL CAPITALE UMANO E L'IMPRENDITORIALITA'
				III.4.5	PROGETTO RETAGGIO
				III.4.6	INTERVENTI PLURISSETTORIALI PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO
				III.4.7	QUALITA' DELLE IMPRESE E DEI PRODOTTI
IV LA CAMERA ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE	IV.1	FARE SISTEMA	IV.1.1	RELAZIONI ALL'INTERNO DEL SISTEMA CAMERALE REGIONALE E PARTENARIATO A LIVELLO TERRITORIALE	

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'evoluzione della struttura imprenditoriale

La dinamica delle imprese della provincia di Reggio Calabria per il terzo trimestre 2013 mostra, in termini tendenziali, un calo sia delle iscrizioni (460, a fronte delle 666 del terzo trimestre 2012), sia delle cancellazioni non d'ufficio (309, contro le 493 del terzo trimestre 2012). Nel complesso, le iscrizioni superano di quasi il 50% le cancellazioni, generando un saldo attivo di 151 unità. Il tasso di crescita dello stock (0,3%) conferma una dinamica moderatamente positiva, non molto distante da quella registrata nel terzo trimestre del 2012 (0,35%) o del 2011 (0,32%).

Nonostante l'aumento su scala trimestrale, confrontando lo stock di imprese al terzo trimestre 2013 rispetto allo stesso trimestre 2012, la variazione è negativa (-0,9%), con il valore assoluto tornato al di sotto delle cinquantamila unità (49.836, quasi un punto percentuale in meno rispetto alle 50.303 di settembre 2012), in continuità con il fenomeno di contrazione annuale registrato anche nel 2011 e nel 2012.

Meno incoraggiante risulta l'andamento delle imprese artigiane, che, a seguito di 93 iscrizioni e 88 cancellazioni, registra un saldo positivo di appena 5 unità, corrispondente ad un tasso di crescita dello stock prossimo allo zero (0,05). L'ammontare di imprese artigiane in provincia di Reggio Calabria si attesta così, al terzo trimestre 2013, a 9.872 unità (il 2,4% in meno dello stesso periodo dell'anno precedente).

Serie storica delle iscrizioni e delle cessazioni* delle imprese in provincia di Reggio Calabria (valori assoluti e variazioni percentuali; III Trimestre 2009-2013)

Anno		Imprese registrate	Iscrizioni	Cessazioni ³	Saldi	Tasso di crescita trimestrale ⁴	Variazione tendenziale imprese
IMPRESE							
III	Trimestre	49.919	718	616	102	0,20	-
III	Trimestre	49.725	891	466	425	0,86	-0,4
III	Trimestre	50.464	677	515	162	0,32	1,5
III	Trimestre	50.303	666	493	173	0,35	-0,3
III	Trimestre	49.836	460	309	151	0,30	-0,9
di cui ARTIGIANE							
III	Trimestre	9.994	179	180	-1	-0,01	-
III	Trimestre	10.018	151	125	26	0,26	0,2
III	Trimestre	10.123	117	100	17	0,17	1,0
III	Trimestre	10.113	118	84	34	0,34	-0,1
III	Trimestre	9.872	93	88	5	0,05	-2,4

* Tutti i dati del presente comunicato sono calcolati al netto delle cancellazioni d'ufficio.

Fonte: elaborazioni CCIAA di Reggio Calabria su dati Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

Confrontando l'evoluzione congiunturale del terzo trimestre 2013 con i trend rilevati a livello regionale e nazionale emergono considerazioni incoraggianti: il tasso di crescita dello stock di imprese registrate in provincia, allineato a quello riferito alla Calabria (0,30%), risulta superiore al dato italiano (0,21%), mentre il numero di iscrizioni supera le cancellazioni in misura proporzionalmente più elevata (49% a Reggio Calabria, 33% in Calabria e 20,2% in Italia).

Riepilogo della nati-mortalità delle imprese nelle province calabresi, nel Mezzogiorno e in Italia (valori assoluti e variazioni percentuali; III Trimestre 2013)

Province	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo trimestre	III Stock 30.09.2013	al Tasso di crescita	di Tasso di crescita III III	di Tasso di crescita trimestre
Cosenza	825	645	180	66.045	0,27		0,43
Catanzaro	456	322	134	32.747	0,41		0,25
Reggio Calabria	460	309	151	49.836	0,30		0,35
Crotone	215	219	-4	17.050	-0,02		0,20
Vibo Valentia	190	121	69	13.218	0,52		0,15
CALABRIA	2.146	1.616	530	178.896	0,30		0,33
MEZZOGIORNO	26.077	20.839	5.238	1.994.375	0,26		0,37
ITALIA	76.942	64.008	12.934	6.070.296	0,21		0,24

Fonte: elaborazioni CCIAA di Reggio Calabria su dati Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

L'analisi settoriale mostra che oltre il 60% del totale delle imprese registrate in provincia di Reggio Calabria alla fine del terzo trimestre 2013 appartiene ai tre settori principali dell'economia locale: commercio (17.690 unità, pari al 35,5% del totale), agricoltura, silvicoltura e pesca (7.384 imprese, cioè il 14,8% dello

² Lo stock delle imprese registrate tiene conto delle cancellazioni d'ufficio delle Camere di Commercio (vedi nota successiva). In considerazione di ciò, il suo ammontare può diminuire anche in presenza di un saldo attivo tra i flussi di iscrizioni e cessazioni, essendo queste calcolate al netto di quelle disposte amministrativamente dalle Camere.

³ A partire dal 2005, in applicazione del d.p.r. 247 del 23/07/2004 e successiva circolare n° 3585/C del Ministero delle Attività Produttive, le Camere di commercio possono procedere alla cancellazione d'ufficio dal Registro delle imprese di aziende non più operative da almeno tre anni. Per tenere conto di tali attività amministrative, ai fini statistici di Movimprese i confronti con gli anni 2004 e 2003 sono stati calcolati depurando i relativi stock dalle cancellazioni disposte d'ufficio. Maggiori informazioni sono disponibili sul sito www.infocamere.it.

⁴ Il tasso di crescita è dato dal rapporto tra il saldo fra iscrizioni e cessazioni rilevato a fine periodo e lo stock delle imprese registrate all'inizio del periodo considerato.



stock) e costruzioni (5.516 unità, corrispondenti all'11,1%). Tra questi, soltanto il commercio mostra un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni, che si attesta a 85 unità (oltre metà del saldo provinciale). I comparti dell'agricolo e dell'edile, invece, mostrano saldi pur lievemente negativi, rispettivamente pari a 16 e 12 unità. Anche il settore manifatturiero, che con 3.996 imprese incide per l'8% sul totale dello stock provinciale, registra un saldo negativo, seppure anche in questo caso prossimo allo zero (-4 unità).

Imprese per settore di attività economica in provincia di Reggio Calabria
(valori assoluti e variazioni percentuali sull'anno precedente; III Trimestre 2013)

SETTORI	Stock al 30.09.20 13	Quota % del settore sul totale	Saldo trimestrale dello stock*	Variazione % trimestrale dello stock
A Agricoltura, silvicoltura pesca	7.384	14,8	-16	-0,22
B Estrazione di minerali da cave e miniere	87	0,2	-1	-1,14
C Attività manifatturiere	3.996	8,0	-4	-0,10
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria	18	0,0	1	5,88
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di	82	0,2	4	5,13
F Costruzioni	5.516	11,1	-12	-0,22
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio	17.690	35,5	85	0,48
H Trasporto e magazzinaggio	1.517	3,0	6	0,40
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.808	5,6	30	1,08
J Servizi di informazione e comunicazione	700	1,4	10	1,45
K Attività finanziarie e assicurative	841	1,7	13	1,57
L Attività immobiliari	331	0,7	4	1,22
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	994	2,0	2	0,20
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto	924	1,9	8	0,87
O Amministrazione pubblica, difesa e	2	0,0	0	0,00
P Istruzione	275	0,6	-1	-0,36
Q Sanità e assistenza sociale	300	0,6	6	2,04
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e	452	0,9	4	0,89
S Altre attività di servizi	1.761	3,5	8	0,46
X Imprese non classificate	4.158	8,3	5	0,12
TOTALE	49.836	100,0	152	0,31

Fonte: elaborazioni CCIAA di Reggio Calabria su dati Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

L'imprenditoria femminile, giovanile e di origine estera

Nel 2012, nella provincia di Reggio Calabria, le imprese attive guidate da donne sono risultate pari a oltre il 26%, valore analogo a quello medio della Calabria (25,8%) e del Sud (26,5%), e leggermente maggiore a quello medio italiano (24,3%).

Il 34% delle imprese del Turismo sono "femminili"; l'imprenditore "donna" è molto presente anche in Agricoltura (30,5% del totale del comparto) e negli "altri settori" (oltre il 42% del totale di questi settori).

Le imprese attive guidate da giovani, sono il 17,5% del totale; una diffusione molto vicina a quella media calabrese (quasi il 17%) e superiore a quella media meridionale (14,2%) e nettamente maggiore a quella media italiana che arriva all'11,5%.

A livello di settore, le imprese "giovanili" sono maggiormente distribuite nel Turismo (più del 23% del totale delle imprese del comparto); nel Commercio e Assicurazione e credito (poco più del 19% in ciascuno dei due).

Le imprese attive “straniere” sono il 7,6% del totale provinciale; un valore simile a quello medio della Calabria (7,1%), ben superiore a quello medio del Sud (5,7%), ma inferiore a quello medio italiano (8,4%).

La quasi totalità delle imprese “straniere” operano nella forma di impresa individuale. Molto modesta è, invece, la presenza nelle società di capitali (1,6% dell’insieme totale).

Gran parte delle imprese “straniere” operano nel commercio, dove rappresentano oltre il 16% del totale delle aziende di questo comparto. La presenza in tutti gli altri comparti risulta molto limitata.

Da ultimo, dall’analisi congiunturale del terzo trimestre 2013, emerge che rispetto al totale delle nuove imprese che si sono iscritte nel corso del trimestre nella provincia di Reggio Calabria, ben il 43,7% sono imprese “giovanili”, il 34,3% è rappresentato da imprese “femminili”, mentre per il 9,8% si tratta di imprese “straniere”. In termini tendenziali, si rileva un calo delle iscrizioni di tutte e tre queste tipologie di imprese: rispetto al terzo trimestre dello scorso anno, le iscrizioni di imprese “straniere” sono il 63,1% in meno, quelle di imprese “giovanili” segnano un -42,6% e, infine, quelle “femminili” si sono ridotte del 21%.

L’apertura di fallimenti, scioglimenti e liquidazioni

Nel 2013 sono state 58 le imprese localizzate in provincia di Reggio Calabria che sono state soggette ad apertura della procedura fallimentare.

Ben più numerose sono invece le procedure concorsuali, sia nel terzo trimestre 2013, quando si contano ben 30 tra scioglimenti e protesti, sia in termini di valori cumulati da inizio anno (266).

Suddividendo gli eventi fallimentari e le procedure concorsuali per settore di attività economica, sembra essere il commercio, soprattutto alla luce dei problemi che caratterizzano la domanda interna e le profonde trasformazioni che l’offerta sperimenta, a mostrare segnali di maggior difficoltà. Dei 58 fallimenti individuati a livello provinciale da inizio anno, ben 17 riguardano imprese di questo settore. Anche le costruzioni e i trasporti, per via della crisi strutturale che li interessa, mostrano evidenti criticità, raggiungendo quota nove fallimenti da inizio anno.

Le costruzioni, che incidono in minor misura sull’economia e sulla struttura imprenditoriale della provincia rispetto all’intermediazione commerciale, contano comunque 28 aperture concorsuali, grazie alle 5 aggiunte tra luglio e settembre scorsi. Anche l’industria manifatturiera, che come noto sconta un’eccessiva chiusura alla domanda estera, non riesce a trovare il livello di domanda tale da permettere la sopravvivenza. Il risultato è che, anche per questi primi nove mesi, si rileva un numero di scioglimenti e liquidazioni non certo ridotto (22), anche in considerazione dello scarso peso che il settore mostra sull’economia provinciale.

Contratti di rete

Per rispondere alla crisi economica ed alle nuove sfide dettate dall’economia globale è importante per le imprese, caratterizzate dalla piccola dimensione, creare accordi e alleanze con altre realtà. In tale ottica, il contratto di rete⁵ può costituire un importante strumento a disposizione delle aziende per migliorare la loro crescita competitiva anche rispetto al proprio posizionamento sui mercati esteri.

Alla fine del 2012 in Italia erano circa 650 contratti stipulati e oltre 3.300 imprese coinvolte in questa nuova formula di aggregazione, rappresentate per più dei due terzi da società di capitale.

La Calabria ha visto stipulare appena 13 contratti, per un numero di posizioni pari a 30; al suo interno, la provincia di Reggio Calabria, con 5 contratti e 21 posizioni, si pone come epicentro del fenomeno, pur

⁵ Si tratta di uno strumento contrattuale, privo di soggettività giuridica, che si aggiunge ai consorzi e alle ATI, per realizzare forme di collaborazione inter-imprenditoriale dove le imprese conservano indipendenza ed autonomia.

collocandosi, rispettivamente, al 74° e 61° posto della graduatoria nazionale, anche se è possibile e auspicabile un futuro sviluppo in termini numerici riguardo l'adozione di questa iniziativa giuridica.

Reddito, consumi, ricchezza e povertà

La provincia di Reggio Calabria anche lo scorso anno ha subito gli effetti della recessione del Paese. Nel biennio 2011-2012, secondo le stime Unioncamere-Prometeia, la dinamica del valore aggiunto reggino è risultata negativa ad un tasso del -1,4%. Una flessione doppia rispetto a quella media nazionale, che ha generato un nuovo allontanamento dal resto della Penisola. Esistono, tuttavia, delle potenzialità di ripresa che dovrebbero manifestarsi entro il 2014, quando la ricchezza prodotta tornerà a segnare dinamiche mediamente positive (+0,6%).

Gli effetti della crisi, che ha interessato i lavoratori e la popolazione nell'ultimo anno, ha inasprito alcuni *trend* in atto già nel 2011, evidenziando la necessità di porre correttivi di ampia portata e generando elementi diffusi di disagio sociale.

Al 2011, il reddito disponibile delle famiglie reggine ha raggiunto e superato la soglia dei 7 miliardi di euro (7.031 milioni di euro per l'esattezza), grazie ad una crescita nominale rispetto all'anno precedente che, tuttavia, risulta inferiore alla media nazionale (+0,7% contro +2,0%). Sebbene in termini nominali si evidenzia una variazione positiva, contemplando anche gli effetti dell'inflazione le cose cambiano, affiorando invece una perdita del potere d'acquisto della popolazione.

Ad un reddito disponibile che in termini reali si contrae, si associa un livello dei consumi che difficilmente può essere compresso. Il risultato netto è che parte degli italiani e degli abitanti della provincia reggina, per mantenere gli standard di vita passati, intaccano progressivamente la ricchezza accumulata nel tempo.

Il valore patrimoniale è compromesso anche dalla riduzione del valore degli immobili (che rappresentano oltre il 70% della ricchezza detenuta), per effetto della profonda crisi in cui versa il mercato immobiliare.

In termini assoluti, il reddito disponibile pro capite di Reggio Calabria si attesta a 12.410 euro, ben al di sotto della media italiana. In termini di patrimonio, il valore detenuto dalle famiglie dell'area reggina si attesta al di sotto del dato medio nazionale, sia in termini di immobili, sia di attività finanziarie (209.157 euro per famiglia contro un dato medio nazionale pari a 372.373 euro). Le attività reali (immobili) rappresentano il 70,2% del totale (64,6 % dato Italia), le attività finanziarie il 29,8% (35,4% dato Italia).

I consumi si assestano invece ad un livello pro capite pari ad € 13.294, a fronte di un dato medio nazionale di € 16.087. La composizione per destinazione della spesa per consumi di beni e servizi mostra un modello di consumo più evoluto in provincia rispetto al resto della Calabria, attribuibile alla dimensione metropolitana che interessa il territorio. I beni alimentari mostrano, infatti, un'incidenza inferiore alla media regionale, mentre i servizi assumono un ruolo ancora più centrale, incidendo per il 46,9% sulla spesa pro capite (43,8% nella media regionale), con un peso relativamente importante svolto dai consumi del comparto turistico, a confermare le potenzialità di sviluppo di questo settore.

Un ultimo indicatore del benessere economico delle famiglie residenti in provincia di Reggio Calabria, è certamente rappresentato dal tasso di povertà relativa.

Nel 2009, le circa 60mila famiglie sotto la soglia di povertà relativa incisero per il 27,9% sul totale; nel 2011, l'inasprimento degli effetti del ciclo economico ha acuito il problema della povertà tra i nuclei familiari, favorendo la crescita dell'indicatore fino ad un valore pari al 28,7% della popolazione di riferimento (oltre 62mila famiglie in termini assoluti).



Il mercato del lavoro

Il prolungarsi della recessione continua a peggiorare in misura sempre più marcata le condizioni del mercato del lavoro a livello nazionale così come provinciale.

Prendendo a riferimento la media dei primi due trimestri, è possibile tracciare un quadro evolutivo provvisorio del 2013 riguardo i principali indicatori del mercato del lavoro, così da avere il “polso” delle dinamiche in atto con un maggior grado di tempestività, sempre attraverso l’utilizzo dei dati derivanti dall’indagine Istat⁶.

La serie storica delle forze lavoro evidenzia con tutta chiarezza gli effetti di medio periodo della crisi. La contrazione della capacità di spesa che in questi anni hanno subito le famiglie italiane ha indotto sempre più persone ad affacciarsi sul mercato del lavoro.

Nonostante la crescita di breve e medio periodo, il tasso di attività provinciale (49,3) registra ancora uno svantaggio strutturale nei confronti della Penisola (63,6), mentre il confronto con la media delle province calabresi evidenzia un lieve recupero, con una crescita di quasi un punto percentuale (dal 48,4 al 49,3), a cui si associa una riduzione regionale di circa un punto e mezzo (da 51,7 a 50,2).

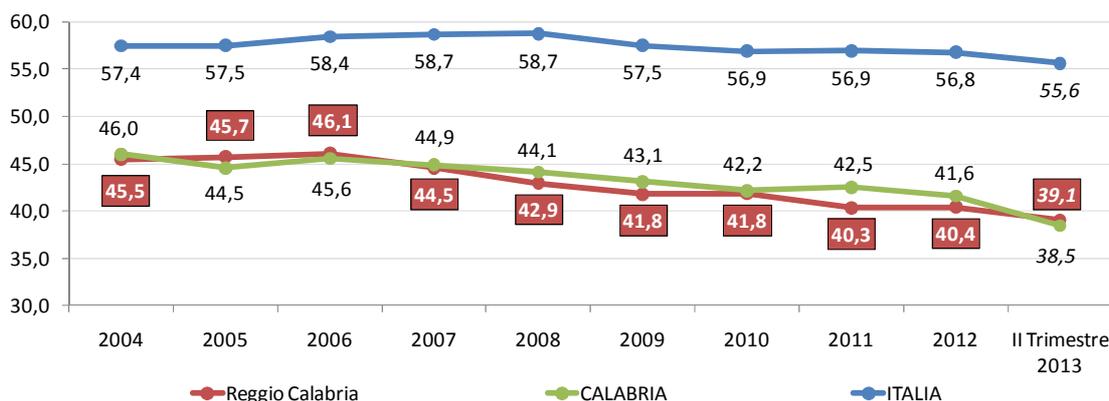
Anche sul fronte occupazionale, gli anni di crisi hanno lasciato un segno evidente in provincia, riducendo l’incontro tra domanda e offerta di lavoro di quasi diecimila unità. Dai 158.795 occupati, infatti, si passa a poco più di 149mila. Le differenze di genere, nel medio periodo, sembrano ricalcare il processo dapprima ricordato: il numero di donne occupate, tra il 2010 e il 2012 risulta addirittura in crescita, grazie soprattutto all’adozione di forme contrattuali flessibili.

Il perdurare del ciclo recessivo, tuttavia, ha iniziato a manifestare i suoi effetti anche su tale indicatore, visti i 4mila posti di lavoro “rosa” persi durante i primi sei mesi del 2013. Nel complesso, l’anno 2013 ha evidenziato una contrazione di oltre 5mila posti di lavoro, riconducendo la provincia allo stesso livello sperimentato nel 2010, al culmine degli effetti della crisi dei mutui *sub-prime*.

Una crescita della forza lavoro e una riduzione dei posti disponibili inducono gioco forza a un peggioramento del tasso di occupazione (relativo alla popolazione 15-64 anni). Come media dei primi due trimestri, il 39,1 della provincia di Reggio Calabria risulta certo inferiore alla media annua del 2012 (40,4), ma per la prima volta dal 2006, superiore all’analogo indice riferito all’intera regione (38,5). Permane un differenziale di circa sedici punti e mezzo con la media nazionale (55,6) che lascia intendere la debolezza del mercato del lavoro reggino.

Andamento del tasso di occupazione in provincia di Reggio Calabria, in Calabria e in Italia (rapporto tra gli occupati e popolazione di 15-64 anni; Anni 2004-2012 e media dei primi due trimestri del 2013)

⁶ La Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro è un’indagine campionaria condotta dall’Istat sulla popolazione residente (circa 600mila individui all’anno) al fine di comprendere il funzionamento e le dinamiche occupazionali, su base trimestrale e annuale. Alla pubblicazione dei dati annuali dell’Istat a livello provinciale, la Camera di Commercio di Reggio Calabria, in quanto soggetto SISTAN, produce elaborazioni ad hoc trimestrali a partire dall’utilizzo dei microdati disponibili.

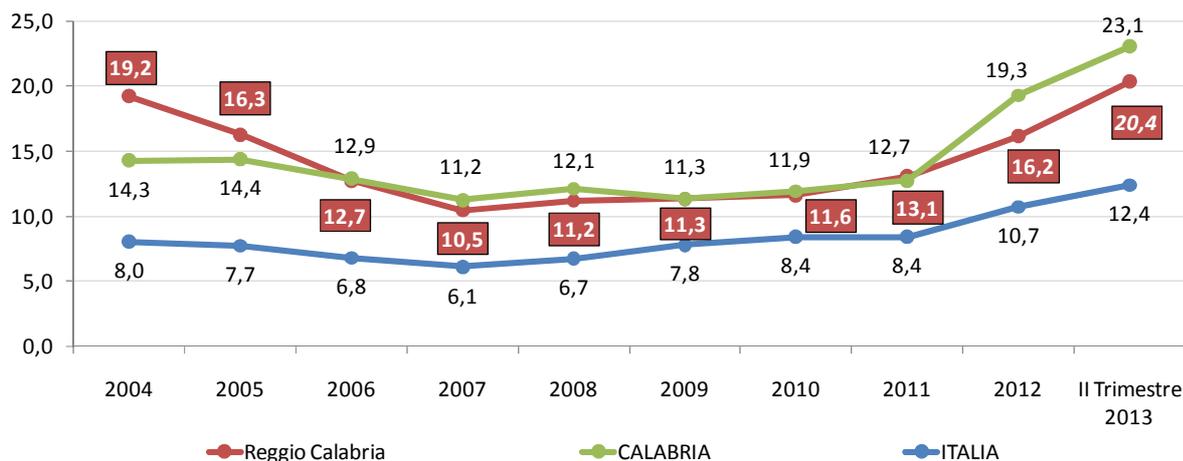


Fonte: elaborazioni CCIAA di Reggio Calabria su dati Istat

L'andamento divergente tra offerta (in aumento) e domanda di lavoro (in riduzione) ha effetti di notevole portata sulla disoccupazione, calcolata come numero di persone in cerca di occupazione sul totale dei residenti che si dichiarano attivi. Dopo un periodo di lieve crescita sperimentato nella prima fase di crisi, esaurito il contributo contenitivo offerto dagli strumenti di protezione sociale passiva (CIG in primis), il numero di coloro che si dichiarano in cerca di un posto di lavoro è aumentato di quasi novemila unità, portandosi da 20.855 a 29.756.

Nei primi due trimestri dell'anno 2013, poi, al lordo degli effetti stagionali, la provincia di Reggio Calabria registra un progressivo surriscaldamento del fenomeno, in linea con quanto osservabile a livello regionale e nazionale. Il tasso di coloro che sono in cerca di un'occupazione, pari al 16,2% nel 2012, nel giro di soli sei mesi ha superato quota un quinto (20,4%). Una dinamica, quella sperimentata dal territorio reggino, in linea con quella regionale ma inferiore a quella nazionale, con un ulteriore peggioramento del gap strutturale che interessa l'area.

Andamento del tasso di disoccupazione in provincia di Reggio Calabria, in Calabria e in Italia (rapporto tra gli occupati e la popolazione di riferimento; Anno 2012 e media dei primi due trimestri del 2013)



Fonte: elaborazioni CCIAA di Reggio Calabria su dati Istat

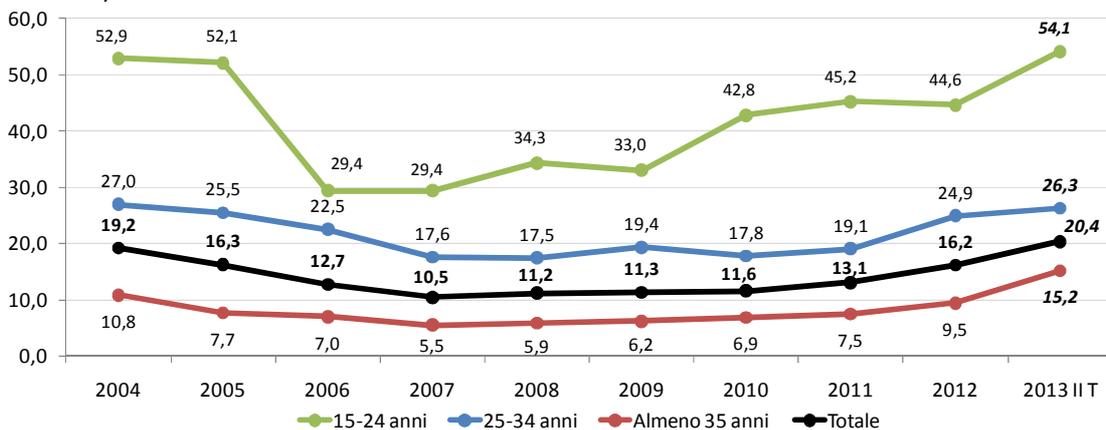
Il prolungato periodo recessivo crea un effetto distorsivo sulla popolazione, favorendo i lavoratori contrattualmente più stabili e concentrando gli effetti sulle forme di lavoro atipiche, spesso occupate dai



più giovani. Anche con riferimento alla media dei primi due trimestri del 2013, dunque, il processo di divergenza continua a sfavorire la fascia meno matura della popolazione, con un tasso di disoccupazione che ha raggiunto il 54,1% della forza lavoro nella classe 15-24 anni (44,6% alla fine del 2012), e 26,3% per la classe successiva (24,9% nel 2012).

Il numero di coloro che cercano lavoro con almeno 35 anni, dopo una sostanziale stabilità fino al 2011, ha ora preso a crescere con intensità, in relazione ai fattori già posti alla luce nelle pagine precedenti, raddoppiando nel giro di soli diciotto mesi (15,2% come media dei primi due trimestri del 2013). Nonostante ciò, il differenziale generazionale prosegue a crescere. Per farsi un'idea dell'entità di tale fenomeno, basti pensare come un giovane dell'area caratterizzata dal più basso tasso di disoccupazione generale (la provincia di Reggio Emilia), ha minor probabilità di trovare lavoro di un over 34 reggino, stante un tasso di disoccupazione della fascia di età 15-24 pari al 15,9%. In tal senso, il problema del differenziale di opportunità tra giovani e popolazione "adulta" sembra addirittura più urgente dell'annoso divario tra Nord e Sud di cui da decenni si discute.

Andamento del tasso di disoccupazione per classi di età in provincia di Reggio Calabria (rapporto tra gli occupati e la popolazione di riferimento; Anni 2004-2012 e media dei primi due trimestri del 2013)



Fonte: elaborazioni CCIAA di Reggio Calabria su dati Istat

Cassa Integrazione Guadagni

Per il secondo trimestre del 2013 si riscontra un complessivo incremento del ricorso allo strumento di integrazione salariale, derivante da un massiccio utilizzo degli interventi straordinari, a cui corrisponde un calo delle ore autorizzate per interventi ordinari e in deroga.

Tra aprile e giugno dell'anno in corso, il numero di ore di Cassa Integrazione Guadagni complessivamente autorizzate in provincia di Reggio Calabria è stato pari a 1.042.480, oltre il doppio di quanto registrato nel trimestre precedente (520mila). Ad ogni modo, osservando la serie storica delle ore di CIG autorizzate per trimestre, si osserva una netta stagionalità, tale per cui i primi mesi dell'anno mostrano di solito una flessione del ricorso allo strumento di integrazione salariale, con un successivo incremento nel periodo seguente. Peraltro, disaggregando la variazione trimestrale per tipologia di intervento, si desume che la crescita è in realtà interamente imputabile agli interventi straordinari che, con la loro impennata, più che compensano i lievi cali registrati con riferimento agli interventi ordinari e in deroga.

Sebbene indicativo delle persistenti tensioni che gravano sul mercato del lavoro, il picco di ore raggiunto nel corso del secondo trimestre 2013 è in ogni caso inferiore rispetto ai valori massimi raggiunti nell'ultimo trimestre del 2011 e del 2012 (quasi 1,3 milioni di ore).

Passando a valutare la dinamica tendenziale del ricorso alla CIG, nel primo trimestre del 2013 si registra un aumento del 4,5% rispetto allo stesso periodo del 2012 (da 998 mila ore a poco più di un milione). Il ricorso allo strumento si mantiene, quindi, complessivamente non distante dai livelli dell'anno precedente, ma l'andamento varia in base alla tipologia di intervento.

In particolare, le ore di cassa integrazione ordinaria autorizzate tra aprile e giugno 2013 sono state 86 mila, pari al 27,1% in meno rispetto al secondo trimestre 2012. Tale flessione risulta più marcata di quella registrata a livello regionale (-12,2%) e in controtendenza con il dato nazionale (+4%).

Per quanto riguarda, invece, la cassa integrazione straordinaria, il numero di ore autorizzate nel primo trimestre 2013 in provincia di Reggio Calabria è stato pari a 918 mila, registrando un incremento del 73,9%, ben più pronunciato di quello che ha interessato la Calabria (+13,3%) o l'Italia (+4,9%). Una tale crescita fa raggiungere un nuovo record all'indicatore, superando anche le 723 mila ore autorizzate nell'ultimo trimestre del 2011. Peraltro, il dato appare particolarmente preoccupante poiché il ricorso alla cassa straordinaria rivela la natura principalmente strutturale delle crisi aziendali, suggerendo che sempre più aziende della provincia di Reggio Calabria rischiano di cessare l'attività produttiva.

Infine, gli interventi in deroga, con 39 mila ore autorizzate nel secondo trimestre 2013, sono diminuiti, nella provincia di Reggio Calabria, di quasi il 90% rispetto all'anno precedente: una flessione non distante da quella che ha riguardato la regione di appartenenza (-83,1%) ma decisamente più accentuata rispetto alla media italiana (-17,4%).

Occorre comunque sottolineare che la notevole riduzione tendenziale della cassa in deroga è ascrivibile ai problemi di finanziamento manifestatisi dall'inizio dell'anno. Di conseguenza, l'aumento complessivo delle ore di cassa integrazione autorizzate per le tre tipologie di intervento sarebbe verosimilmente ben più consistente se ci fosse stata la possibilità finanziaria di autorizzare le numerosissime domande di cassa in deroga giacenti⁷.

Disaggregando le dinamiche osservate con riferimento ai settori di attività economica, si desume che il calo tendenziale delle ore di cassa integrazione ordinaria della provincia di Reggio Calabria (pari al 27,1%) ha interessato sia il comparto industriale (-26,4%) che quello edile (-27,4%). Nello specifico, i cali più consistenti hanno riguardato il settore della lavorazione dei minerali non metalliferi (si passa, infatti, dalle quasi 9 mila ore del primo trimestre 2012 alle 391 del 2013), il comparto alimentare e quello dei trasporti e delle telecomunicazioni, ad oggi senza ore autorizzate.

Dal punto di vista degli interventi straordinari, invece, le variazioni tendenziali intervenute nel secondo trimestre di quest'anno hanno interessato soprattutto l'edilizia (dove si è passati dalle 6 mila ore del primo trimestre 2012 alle 65 mila del 2013) e il commercio (da 64 mila ore a 210 mila). Ad ogni modo, anche nell'industria, settore che continua ad assorbire la quota più ampia di interventi, si è verificato un aumento del ricorso agli interventi straordinari (da 457 mila ore a 642 mila).

Infine, la cassa in deroga, diminuita, nella provincia di Reggio Calabria, di quasi il 90%, ha assistito ad un calo trasversale a tutti i settori di attività, generato come già detto dalla mancanza di copertura finanziaria: emergono infatti flessioni molto importanti sia nell'industria (-81,8%) che nel commercio (-92%), nonché per quanto riguarda l'artigianato (-72,2%).

L'erogazione di credito e i rapporti tra banche e imprese

7

A differenza di Cigo e Cigs, che sono finanziate con un'assicurazione obbligatoria presso l'Inps, la cassa integrazione in deroga è a carico di risorse della fiscalità generale, stanziata di anno in anno. Con il persistere della crisi, le risorse per il 2012 si sono rivelate insufficienti, causando un blocco delle autorizzazioni a fine anno che si è riversato sull'inizio del 2013, provocando, nel corso del secondo trimestre, l'esaurimento delle risorse stanziata per il 2013. In seguito al rifinanziamento degli ammortizzatori in deroga, stabilito sul finire dell'estate, è verosimile attendersi che nella seconda metà dell'anno si assisterà ad un'esplosione degli interventi in deroga.



All'interno del quadro appena descritto, appare molto importante l'analisi del sistema creditizio della provincia di Reggio Calabria, contraddistinto da un netto deterioramento dei rapporti tra banca ed impresa. Analizzando i più recenti dati di fonte Banca d'Italia, risultano confermate le criticità che, negli ultimi anni, hanno caratterizzato i rapporti debitori tra imprese e istituti bancari in provincia di Reggio Calabria. Nel terzo trimestre del 2013, infatti, si registra una nuova contrazione dei finanziamenti erogati al sistema economico reggino, a dispetto della crescita dell'ammontare dei depositi; inoltre, si rileva un ulteriore deterioramento della qualità del credito provinciale, evidenziato da un incremento dell'ammontare degli impieghi in sofferenza, in termini assoluti e in relazione al totale impieghi erogati alle imprese. Ad ogni modo, a tale dinamica ha fatto riscontro un calo dell'onerosità dei finanziamenti concessi, che conferma il *trend* già riscontrato nel secondo trimestre.

Iniziando l'analisi delle dinamiche creditizie dalla valutazione dei depositi degli operatori locali, emerge, per il terzo trimestre 2013, un aumento della raccolta da parte degli istituti bancari della provincia di Reggio Calabria, con un ammontare di depositi che si attesta a 6,9 miliardi di euro. In termini tendenziali, l'incremento è pari al complessivamente al 3,6%, con una variazione allineata a quella riscontrata a livello nazionale (+3,7%). Ad ogni modo, disaggregando il dato per settori di attività della clientela, emergono delle peculiarità rispetto alla media della Penisola: mentre in provincia di Reggio Calabria l'aumento complessivo è dovuto ad una marcata crescita dei depositi delle imprese (+5,1%) accompagnata da una più moderata variazione dei depositi delle famiglie (+3,7%) ed un notevole calo per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione (-9%), su scala nazionale l'aumento più marcato è quello che ha interessato il comparto delle famiglie (+5,2%).

In termini congiunturali, la crescita dell'ammontare dei depositi è molto contenuta (+0,3%), tuttavia è da segnalare la variazione positiva che ha interessato il tessuto produttivo (+1,7%), che sebbene sia coerente con la dinamica regionale (+3,3%) risulta in contrapposizione con il calo che sperimenta la media nazionale (-1,8%).

Allargando l'orizzonte temporale, emerge un trend complessivamente crescente già a partire dal 2012, solo lievemente attenuato nel secondo e nel terzo trimestre dell'anno successivo. Posto pari a 100 l'ammontare dei depositi rilevati a Settembre 2011, il numero indice relativo a Settembre 2013 risulta pari a 104,4.

Di particolare interesse è l'evoluzione trimestrale dei depositi delle imprese, caratterizzata da una spiccata volatilità nell'arco dell'ultimo biennio. Nei primi tre trimestri del 2013, ad ogni modo, emerge una crescita continuativa, che porta il numero indice a ben 6,4 punti al di sopra dell'inizio della serie storica.

Passando a valutare la capacità degli istituti di credito di erogare le risorse raccolte dagli operatori locali, emerge che, al terzo trimestre 2013, l'ammontare degli impieghi in provincia di Reggio Calabria si attesta a 4,5 miliardi di euro. In termini tendenziali, si rileva una flessione del 2,8%, meno marcata rispetto a quella rilevata a livello nazionale (-3,6%), ma più pronunciata della media calabrese (-2,2%). Disaggregando il dato rispetto al settore di attività economica della clientela, si rileva, per il tessuto imprenditoriale, una diminuzione del credito meno accentuata rispetto a quanto rilevato su scala nazionale (-3,6% contro il -4,5% dell'Italia); viceversa, il comparto delle famiglie registra una flessione particolarmente marcata (-2,8% a fronte del -0,7% nazionale). Le performance migliori, ad ogni modo, sono quelle registrate dalla Pubblica Amministrazione, che sperimenta una diminuzione dei finanziamenti concessi più contenuta e nettamente inferiore a quella osservabile a livello nazionale (-1,2% contro il -3,8% dell'Italia).

Anche dal punto di vista congiunturale, gli impieghi erogati in provincia mostrano una nuova variazione negativa (-1,3%), più accentuata di quella regionale (-0,7%) ma non molto distante da quanto rilevato a livello nazionale (-1,1%). In questo caso, tuttavia, è il settore pubblico a riscontrare una flessione più marcata (-2,9%), mentre il comparto privato mostra *trend* migliori, sia con riferimento al sistema produttivo (-0,7%), sia dal punto di vista delle famiglie consumatrici (-1,2%).

Impieghi bancari per settori di attività della clientela in provincia di Reggio Calabria, in Calabria e in Italia
Settembre 2013 (valori assoluti in milioni di euro e variazioni percentuali)

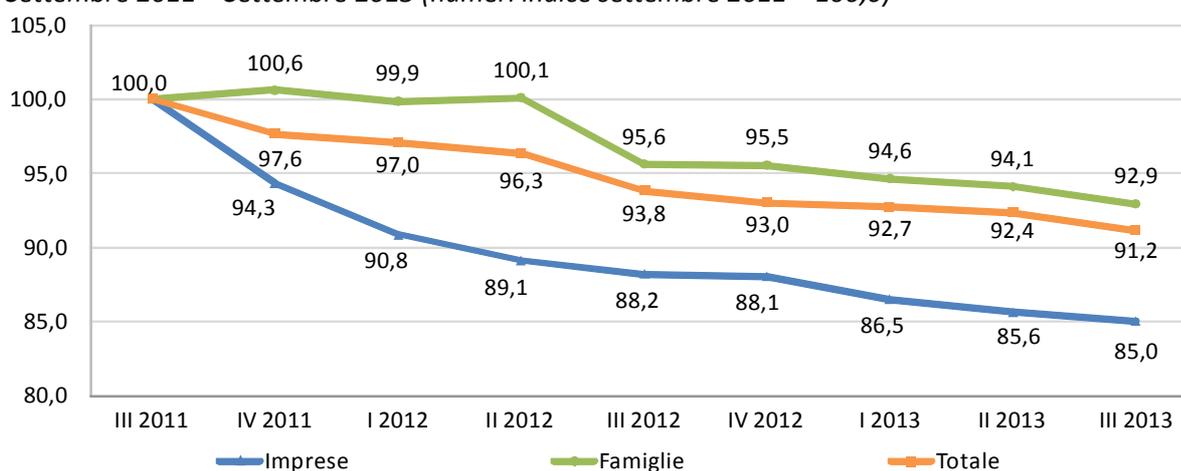


Valori assoluti				
	Pubblica Amministrazione	Imprese	Famiglie	TOTALE
Reggio Calabria	758	1.767	2.007	4.534
Calabria	3.402	8.877	8.192	20.486
ITALIA	260.041	920.682	507.667	1.855.194
Variazione tendenziale (III Trimestre 2013/III Trimestre 2012)				
	Pubblica Amministrazione	Imprese	Famiglie	TOTALE
Reggio Calabria	-1,2	-3,6	-2,8	-2,8
Calabria	-0,7	-2,2	-2,8	-2,2
ITALIA	-3,8	-4,5	-0,7	-3,6
Variazione trimestrale (III Trimestre 2013/II Trimestre 2013)				
	Pubblica Amministrazione	Imprese	Famiglie	TOTALE
Reggio Calabria	-2,9	-0,7	-1,2	-1,3
Calabria	1,0	-1,1	-1,1	-0,7
ITALIA	-1,1	-1,2	-0,4	-1,1

Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia

Complessivamente, la dinamica del credito erogato conferma un quadro economico provinciale ancora problematico e tale da generare, nel sistema bancario, un atteggiamento prudentiale nei confronti degli operatori locali.

Dinamica degli impieghi bancari per settori di attività della clientela in provincia di Reggio Calabria
Settembre 2011 – Settembre 2013 (numeri indice settembre 2011 = 100,0)



Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia

Peraltro, osservando la dinamica trimestrale dell'ultimo biennio, si rileva, per il terzo trimestre 2013, una nuova accelerazione nella flessione del credito concesso, che fa seguito al rallentamento riscontrato nella prima metà dell'anno, quando le variazioni, pur di segno negativo, si erano mostrate inferiori al mezzo punto percentuale. In effetti, posto pari a 100 l'ammontare degli impieghi provinciali alla fine del terzo trimestre 2011, a settembre 2013 si registra un numero indice pari a 91,2, di oltre un punto inferiore al

trimestre precedente. Particolarmente preoccupante risulta il dato riferito al sistema produttivo, che sebbene segnali una dinamica trimestrale meno pronunciata rispetto al comparto delle famiglie, si attesta a ben 15 punti percentuali di distanza rispetto all'inizio della serie storica.

La flessione dei finanziamenti concessi è stata accompagnata, come anticipato, da un peggioramento della rischiosità del credito. Si osserva, infatti, un incremento tendenziale degli impieghi bancari in sofferenza, giunti a 675 milioni di euro alla fine del terzo trimestre dell'anno appena concluso. Rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente, si riscontra una crescita del 13,4%, derivante da un aumento particolarmente marcato delle posizioni di insolvenza delle famiglie (+14,5%) e leggermente meno pronunciato per quanto riguarda le imprese (+11,6%). La variazione complessiva, perfettamente allineata al dato regionale, risulta notevolmente inferiore rispetto a quanto osservato su scala nazionale. Tale vantaggio, tuttavia, è per lo più ascrivibile al più contenuto valore degli importi medi per affidato in sofferenza riscontrato a livello provinciale.

Anche in termini congiunturali si è osservata una crescita delle sofferenze degna di nota. Infatti, rispetto al secondo trimestre, la provincia registra un incremento del +4,7%, che scaturisce dalla vivace dinamica che ha interessato il settore produttivo (+3,9%) e da quella e quello delle famiglie (+3%). Il trend congiunturale della provincia risulta peggiore rispetto a quello che ha interessato la Calabria (che vede una variazione trimestrale delle sofferenze del 3,5%), ma sostanzialmente in linea con la media nazionale (+4,6%).

Sofferenze bancarie per settori di attività della clientela in provincia di Reggio Calabria, in Calabria e in Italia
Settembre 2013 (valori assoluti in milioni di euro e variazioni percentuali)

	Valori assoluti			Variazione tendenziale			Variazione trimestrale		
	Imprese	Famiglie	TOTALE	Imprese	Famiglie	TOTALE	Imprese	Famiglie	TOTALE
Reggio Calabria	481	174	675	11,6	14,5	13,4	3,9	3,0	4,7
Calabria	1.771	697	2.529	11,6	14,1	13,4	2,3	3,0	3,5
ITALIA	108.250	28.533	138.907	22,1	14,0	20,9	4,4	2,6	4,6

Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia

Per ottenere un ulteriore indicatore del livello di rischiosità dei finanziamenti erogati nella provincia di Reggio Calabria, è utile calcolare l'indice sintetico di qualità del credito fornito dal rapporto tra l'ammontare degli impieghi in sofferenza e il totale dei prestiti concessi dalle banche. Ebbene, risulta confermato il quadro di criticità appena descritto, testimoniato da un'incidenza delle sofferenze sugli impieghi pari, al terzo trimestre 2013, al 14,9%, di quasi 3 punti superiore al già elevato dato regionale (12,3%), ma soprattutto quasi doppio rispetto al 7,5% riferito all'Italia. In particolare, è il tessuto produttivo a mostrare le più acute difficoltà, caratterizzandosi per un indice che, a settembre 2013, si attesta al 27,2% (20% in Calabria e 11,8% in Italia). Rispetto al terzo trimestre 2012, peraltro, si osserva un peggioramento della qualità del credito provinciale: il rapporto sofferenze su impieghi, infatti, è aumentato complessivamente di circa due punti.

L'analisi della serie storica trimestrale, d'altra parte, non mostra dati particolarmente incoraggianti: dopo che per due trimestri consecutivi il rapporto tra sofferenze e impieghi era risultato stabile al 13,6%, a partire dal secondo trimestre 2013 si rileva una nuova crescita, che tra giugno e settembre si accentua, interessando in particolare il comparto produttivo, il quale guadagna oltre un punto percentuale in soli tre mesi (si passa, infatti, dal 26% di giugno al 27,2% di settembre).

Per approfondire la valutazione del livello di rischiosità finanziaria dell'economia locale, è utile analizzare i dati di fonte Infocamere concernenti la numerosità e l'entità degli effetti protestati in provincia di Reggio



Calabria. Ebbene, nei primi tre trimestri del 2013, si contano oltre 12 mila effetti, per un totale di 18,6 milioni di euro, comprensivi delle tratte non accettate. Confrontando il dato con quello relativo all'anno precedente, emerge, per il 2013, un'attenuazione delle criticità sperimentate nel 2012, con una significativa diminuzione tendenziale sia del numero di effetti protestati (-11,1%) sia dei relativi importi (-20%). Evidentemente l'economia della provincia di Reggio Calabria ha beneficiato, dal punto di vista dell'equilibrio finanziario, di un più contenuto impatto degli effetti della recessione rispetto a quanto sperimentato nel 2012. Il valore cumulato riferito al periodo Gennaio-Settembre 2013 è così pari a quasi 5 milioni in meno dell'anno precedente (23,3 milioni). Sia gli assegni (-26,5%) che le cambiali (-16,7%) si riducono, mentre un aumento residuale interessa le tratte (+12,4%), comprensive di quelle accettate e non accettate. La contrazione degli effetti, unita a quella quasi doppia che ha interessato gli importi, ha generato una riduzione del valore medio dei titoli protestati, giunti a Settembre 2013 a 1.538 euro per effetto (1.710 nei primi tre trimestri del 2012). La variazione, pari a ben il 10%, è ascrivibile alla riduzione del valore medio delle cambiali (-7,8%) e delle tratte (-6,8%); gli assegni, infatti, nonostante un valore unitario già maggiore, hanno continuato a crescere, passando dai 5.235 euro del 2012 ai 5.319 dell'anno appena concluso. A conclusione dello studio della situazione del credito in provincia di Reggio Calabria, è utile analizzare il costo che il sistema bancario applica al finanziamento del sistema economico provinciale. Inevitabilmente, alla luce delle criticità che penalizzano i rapporti debitori tra gli istituti creditizi e gli operatori provinciali, il costo di una linea di credito risulta, a Reggio Calabria, più elevato rispetto alla media nazionale. In effetti, con un tasso medio di finanziamento effettivo per rischi a revoca pari, al terzo trimestre 2013, al 9,6%, emerge che il credito erogato in provincia è molto più oneroso della media italiana (6,8%). In particolare, molto pronunciato è il gap relativo al costo dei prestiti al tessuto produttivo (10,6% in provincia di Reggio Calabria, a fronte dell'8% nazionale), di estrema importanza per il ruolo che il finanziamento delle imprese gioca nelle prospettive di ripresa del sistema economico locale. Dall'analisi tendenziale non emergono, peraltro, segnali di miglioramento, visto che si rileva una lieve crescita dei tassi di interesse, che riguarda principalmente le famiglie (+0,4 punti), mentre le imprese registrano un'onerosità del credito sostanzialmente stabile (un decimo di punto in più). Analizzando l'evoluzione dei tassi di interesse provinciali più nel dettaglio, emergono, ad ogni modo, spiragli di ottimismo: nel terzo trimestre 2013 si rileva, infatti, un lieve decremento del costo dei finanziamenti alle imprese rispetto al trimestre precedente (-0,2%), che, peraltro, aveva già segnato un leggero calo (-0,3%). Anche le famiglie, dopo l'incremento rilevato tra marzo e giugno 2013, vedono un seppur trascurabile decremento del tasso loro applicato (-0,1%). Occorrerà attendere i prossimi mesi per valutare se il flebile miglioramento del clima di fiducia degli operatori in merito alle prospettive di ripresa, consentirà, anche in provincia di Reggio Calabria, un'attenuazione stabile dell'onerosità dei finanziamenti da parte del sistema bancario.

La capacità esportativa del territorio

La provincia di Reggio Calabria si caratterizza storicamente per un debole interscambio commerciale, sia in entrata che in uscita. Il valore trimestrale delle esportazioni, fin dall'introduzione dell'euro, ha al massimo raggiunto la cifra di 62,7 milioni di euro (III Trimestre 2007); anche sul fronte delle importazioni si è avuto un andamento simile, con punte mai superiori agli ottanta milioni di euro (il massimo raggiunto è stato di 79,5 milioni di euro nel III Trimestre 2006).

In generale, il saldo commerciale ha raramente mostrato valori positivi (l'ultima volta fu nel II Trimestre 2009, grazie ad un surplus superiore ai 10 milioni di euro), pur inficiando solo minimamente il tasso di crescita economica generale, stante la debolezza dei flussi oltre-confine già ricordata. Ciò vale anche per il secondo trimestre 2013 dove, a fronte di un valore complessivamente esportato pari a 28,8 milioni di euro, ha corrisposto un ammontare importato di 34,6 milioni. Il saldo che ne deriva, negativo per 5,8 milioni di euro, risulta peggiore di quello del trimestre precedente (-1,2 milioni di euro).



Tale peggioramento deriva soprattutto dall'aumento delle importazioni, cresciute del 13,6% in soli tre mesi; l'export, al contrario, ha proseguito il *trend* del trimestre precedente, registrando una contrazione del -1,6%, in controtendenza con la media regionale (+7,1%) e nazionale (+5,6%).

Anche in termini tendenziali si rileva una contrazione delle vendite oltre confine (-2,1%) che, tuttavia, risulta decisamente più contenuta di quella delle ripartizioni territoriali superiori: nello stesso periodo, la riduzione è stata pari al -11,3% in Calabria e -6,1% nel complesso delle regioni meridionali⁸.

In Italia, invece, si registra una sostanziale stabilità dell'indicatore, ridottosi di appena un decimo di punto percentuale. Anche sul fronte degli acquisti dall'estero la provincia reggina mostra una maggior stabilità dei valori rispetto alle ripartizioni territoriali superiori prese a riferimento, con una variazione tendenziale pari a -0,8% (-22,9% per la Calabria e -6,5% a livello nazionale). I prodotti manifatturieri concentrano da soli quasi la totalità dei beni esportati dalla provincia. Ciò non vuol dire che siano solo le imprese del settore ad attivarsi nelle transazioni commerciali con l'estero, vista la presenza di numerose imprese del commercio specializzate nella vendita dei prodotti manifatturieri. Stando alle statistiche sui prodotti, comunque, solo il sistema alimentare e la chimica mostrano qualche debole segnale d'internazionalizzazione commerciale. Nel II trimestre 2013, la provincia di Reggio Calabria ha venduto all'estero prodotti del sistema alimentare (cibo e bevande) per una cifra pari a circa 13,5 milioni (a cui si aggiungono, in termini di filiera, i 700 milioni di euro di prodotti agricoli), registrando una crescita di oltre 3 milioni rispetto al trimestre precedente. Ciò nonostante, in riferimento ai primi sei mesi dell'anno, si evidenzia una contrazione tendenziale pari a 3,8 milioni di euro che risulta in linea con la riduzione generalizzata emersa su più ambiti, produttivi e territoriali. I prodotti della chimica, invece, pur sperimentando una lieve contrazione del valore esportato su base trimestrale (da 13,0 a 12,3 milioni), mostrano una crescita cumulata annua sull'anno precedente (da 9,4 a 10,7 milioni di euro).

La provincia di Reggio Calabria mostra un forte orientamento ai rapporti commerciali con l'Unione Europea, nella quale affluisce il 52,3% delle esportazioni locali. Non trascurabile la quota di esportazioni dirette in America Settentrionale (15%), come pure la percentuale destinata al Nord- Africa (13,3%).

Per ciò che riguarda le importazioni, dopo l'Unione Europea (45,0%), figurano l'Asia Orientale (16%) e l'America Centro-Meridionale (15,5%). L'Oceania e i Paesi europei non comunitari figurano come *partner* con cui la provincia reggina intrattiene i rapporti commerciali più equilibrati tra flussi in entrata e in uscita, come dimostra il grafico successivo.

In altri casi, la quota delle importazioni supera di gran lunga quella delle esportazioni: si pensi all'America Centro-Meridionale a cui la provincia destina meno del 2% dei beni commercializzati su scala internazionale e da cui acquista, come sottolineato, il 15,5% dei prodotti.

Soffermando l'attenzione sui Paesi dell'Unione Europea, emerge un saldo commerciale sostanzialmente nullo, sia nell'ultimo trimestre (-0,5 milioni di euro), sia in considerazione dei valori cumulati annui fino ad ora riferibili al 2013 (+0,2 milioni di euro).

La dotazione infrastrutturale

La stagnazione dell'economia produce effetti di vasta portata, alcuni dei quali molto spesso sottovalutati o dimenticati. La scarsità di reddito da impiegare non vuole dire solo riduzione della capacità di spesa delle famiglie, significa anche contenimento degli investimenti pubblici (soprattutto nel mezzogiorno) e soprattutto di quelli destinati alla infrastrutturazione del territorio.

Il territorio, grazie anche alla presenza di un ampio tessuto metropolitano registra dati "apparentemente" incoraggianti; più precisamente, fatto pari a 100 il dato medio nazionale, l'indicatore infrastrutturale della provincia reggina è pari a 114,6.

Sulla determinazione dell'indice incide fortemente la dotazione portuale e in particolare la presenza del porto di Gioia Tauro. L'indicatore infrastrutturale calcolato in assenza della componente portuale evidenzia

⁸ Seguendo la classificazione dell'Istat: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata e la stessa Calabria.

un ritardo rispetto a realtà di pari grado, con un numero indice sensibilmente ridotto (83,6). L'incidenza della componente portuale emerge in misura ancora più evidente da una analisi qualitativa degli indicatori infrastrutturali economici e sociali.

Nel primo caso, l'indice reggino si posiziona pari a 133,4 (era 135,0 nel 2011) mentre per le infrastrutture sociali, il valore complessivamente stimato risulta uguale a 70,8 (70,0 nel 2011).

Tra gli indicatori economici il dato specifico riferito ai trasporti portuali assume un valore pari a 393,9. La presenza del porto di Gioia Tauro, il più grande scalo commerciale del Mediterraneo, offre spunto a tale risultato, evidenziando tuttavia il paradosso della provincia, grande snodo commerciale e, come si vedrà, chiuso alla domanda internazionale per le imprese locali. Come a dire: Reggio Calabria esporta moltissimo, i prodotti di altri.

Sul fronte della dotazione di infrastrutture sociali, generalmente inferiori al dato medio nazionale, l'anello più debole è rappresentato dalla dotazione culturale (34,9), ancora sottoposta ad una concezione della materia di stampo tradizionale, non votata cioè alla valorizzazione del patrimonio presente in provincia.

Alcuni dati sulla legalità

Lo sviluppo e la crescita del territorio sono fortemente condizionati anche dalla incidenza di fenomeni di illegalità. In provincia di Reggio Calabria sono stati complessivamente denunciati, nel 2011, 18.808 reati, pari a ben il 27,7% del totale regionale e al 3,6% dei reati denunciati nel Sud Italia. Rispetto al 2010, il numero dei reati risulta in leggerissimo calo (-0,7%), in controtendenza con la media regionale e nazionale (rispettivamente, +1% e +5,4%). Passando dai valori assoluti all'analisi dell'indice di delittuosità o tasso di criminalità (reati denunciati ogni 100.000 abitanti) la provincia presenta un tasso di criminalità inferiore alla media calabrese, nonché a quella italiana (3.318 reati ogni 100.000 abitanti nel 2011, contro i 3.374 della regione di appartenenza e i 4.550 del resto della Penisola). L'indice, peraltro, risulta in calo rispetto all'anno precedente, così come rilevato per il numero totale di reati (con 3.346 reati ogni 100.000 abitanti nel 2010, si registra una riduzione dello 0,8%, mentre la Calabria segna un +0,9% e l'Italia un +5%). La prospettiva si capovolge se si analizzano le fattispecie delittuose. Con particolare riferimento agli omicidi a Reggio Calabria si rilevano 3,9 omicidi ogni 100.000 abitanti, più di quattro volte il dato nazionale (0,9 omicidi) e quasi il triplo del valore relativo al Sud Italia (1,4%). Il dato, già di per sé molto preoccupante, si fa ancora più critico se si considera che dei 22 omicidi commessi in provincia, ben 7 sono di stampo mafioso.

A condizionare fortemente l'economia provinciale intervengono anche i fenomeni del racket e dell'usura per i quali è difficile a quantificare la reale dimensione ricorrendo al solo parametro del numero delle denunce presentate, data la verosimile sottostima dello stesso. Infatti, come noto, una serie di motivazioni, prima fra tutte il possibile timore di ritorsioni, non solo economico finanziarie, possono indurre "le vittime" a non denunciare. I fenomeni in oggetto meritano particolare attenzione nel quadro dell'attuale fase congiunturale, perché la criminalità organizzata, anche approfittando dell'affanno conseguente al prolungarsi della spirale recessiva, è dedita all'acquisizione di imprese in situazione di difficoltà finanziaria, alle quali il sistema creditizio non concede più linee di finanziamento, con il risultato di riciclare nel sistema produttivo parte degli ingenti flussi finanziari a sua disposizione, e assumere il controllo delle imprese stesse.

I principali referenti istituzionali con i quali la Camera si rapporta costantemente nell'ambito del suo operare e la rete del sistema camerale sono stati precedentemente descritti nel paragrafo 2.3 "Come operiamo".

Nella seconda metà del 2013, la Camera, in occasione della Giornata della Trasparenza e della presentazione dei risultati del 2012, ha attivato dei tavoli di lavoro per raccogliere proposte, suggerimenti, idee progettuali dagli stakeholders sul territorio; le proposte sono state esaminate in appositi tavoli di lavoro, al fine di aumentare la condivisione del processo di pianificazione che si concretizza nel presente Piano Performance.



4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

4.2.1 La struttura organizzativa e funzionale

La *macrostruttura* della Camera di Commercio di Reggio Calabria è articolata su due livelli (Art. 5 del Regolamento di direzione approvato con delibera n. 78 del 6 agosto 2010):

- ➔ **la macrostruttura di primo livello**, deliberata con atto n.24 del 24 marzo 2010 che ha definito gli ambiti organizzativi di massimo livello in armonia con le scelte strategiche dell' Amministrazione, denominati "Aree":
 - ⇒ Area dei servizi amministrativi ed economico-finanziari
 - ⇒ Area dei servizi anagrafici, di regolazione del mercato e tutela del consumatore
 - ⇒ Area dei servizi economico-statistici e promozionali
- ◀ **la macrostruttura di secondo livello** - che definisce le linee portanti di divisione del lavoro all'interno degli ambiti organizzativi di primo livello di cui al punto precedente, costituisce un elemento relativamente stabile della struttura organizzativa ed è definita dal Segretario Generale, in osservanza ai principi di progettazione organizzativa delineati all'interno del regolamento. Le unità organizzative corrispondenti alla macrostruttura di secondo livello vengono denominate Settori e Servizi.

La *microstruttura* è considerata in stretto rapporto con le decisioni assunte nell'ambito del processo di programmazione (Art.5 del Regolamento di direzione approvato con delibera n.78 del 6 agosto 2010).

La sua articolazione è di natura non rigida e non definitiva, ma ridefinibile in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili e quindi:

- ➔ in osservanza degli indirizzi del "Programma pluriennale" e dei principi di progettazione organizzativa;
- ◀ in modo concertato tra il Segretario Generale e i Responsabili di servizio;

Le unità organizzative corrispondenti alla microstruttura sono denominate Servizi e Uffici e Unità di staff: unità organizzative dotate di elevato grado di autonomia, con compiti di supporto operativo, di consulenza e di assistenza agli organi istituzionali e alla direzione, poste alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

Si sviluppa così in 6 Servizi, 18 Uffici di linea e 4 in staff alla Segreteria Generale:

- ⇒ Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione
- ⇒ Unità di coordinamento comunicazione interna/esterna e customer satisfaction
- ⇒ Ufficio Legale
- ⇒ Segreteria Comitato di Direzione

Il governo dell'ordinamento funzionale della Camera di Reggio Calabria è così strutturato:

- un Segretario generale (dirigente con funzioni di vertice), chiamato anche ad assumere ad interim la direzione delle tre Aree (Area dei servizi amministrativi ed economico-finanziari, Area dei servizi anagrafici, di regolazione del mercato e tutela del consumatore e Area dei servizi economico-statistici e promozionali);
- 2 Alte professionalità di cui n.1 "anagrafica e di regolazione del mercato" anche Responsabile dei Servizi (Anagrafico e Regolazione del mercato) e n.1 "economico statistica" anche Responsabile del Servizio (Sviluppo delle imprese),
- 3 posizioni organizzative e Responsabili dei Servizi (Affari Generali, Organizzazione e Risorse umane, Finanza e Controllo, Studi e promozione),
- 20 posizioni di particolare responsabilità.



La struttura gestisce i rapporti con i soggetti terzi derivanti dall'esternalizzazione di alcuni servizi strumentali (ad esempio: la gestione delle buste paga, la gestione dell'archivio deposito e il centralino telefonico).

I principali benefici attesi sono stati individuati in:

- riduzione dei costi;
- superamento di alcune rigidità dovute al "blocco delle assunzioni" attraverso il reimpiego e la riqualificazione del personale;
- concentrazione delle risorse (sia umane sia finanziarie) su specifiche funzioni e attività di rilevanza strategica, tralasciando quelle meno rilevanti e secondarie.

Ciò ha consentito di cogliere l'obiettivo: passare da un'organizzazione basata sui ruoli e sulle gerarchie a una incentrata sulla logica di rete all'interno e verso l'esterno, su team multiprofessionali e interfunzionali, sul decentramento delle decisioni, sulla responsabilizzazione per processi e obiettivi, sul controllo dei risultati.

Questi i risultati concreti ottenuti dopo la messa in atto di tale processo:

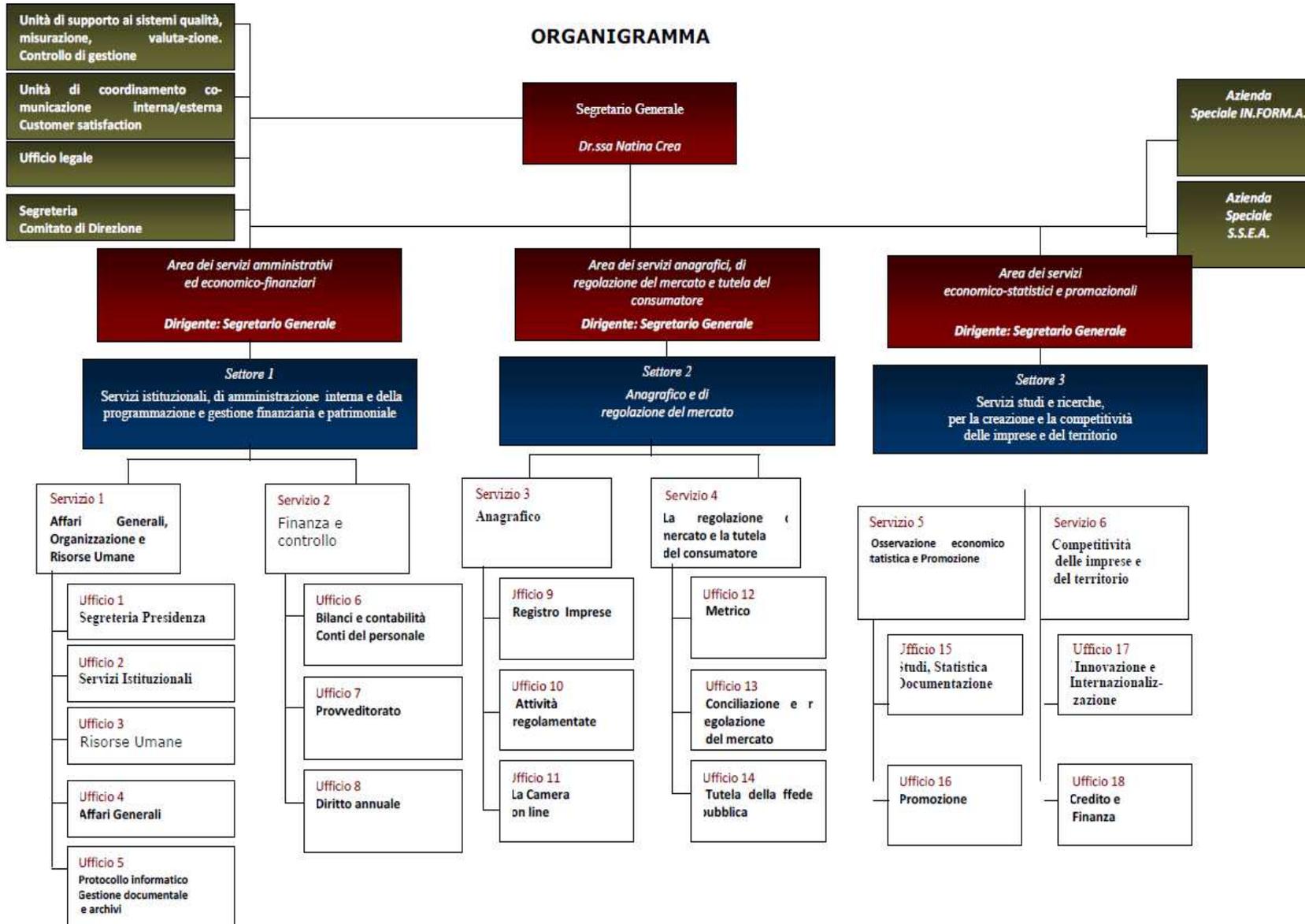
- **Semplificazione:** la struttura camerale è oggi in grado di adempiere alle funzioni di progettazione, proposta e sperimentazione; capace di interpretare il clima economico e politico-istituzionale in cui le imprese del territorio operano; idonea a pianificare gli obiettivi e governare le risorse in una logica di insieme. La Camera ha realizzato un percorso di reingegnerizzazione dei processi e ha riconosciuto la centralità della risorsa umana quale capitale intangibile e strumento di creazione di valore. L'incremento dell'efficienza e il miglioramento dei risultati dipendono infatti dalle competenze, dalla capacità professionale, dalla produttività e dalla motivazione delle persone che in essa operano. Per questo mira a innalzare il livello di soddisfazione delle persone e il grado di identificazione nella Camera.
- **Comunicazione interna:** la circolazione delle informazioni all'interno ha saputo coinvolgere tutte le risorse umane ed è divenuta un veicolo per condividere i valori, rafforzare il senso di appartenenza e generare coesione. A questo fine l'Ente ha introdotto strumenti tecnologici innovativi e ha definito un nuovo ordinamento logistico e funzionale.
- **Interattività:** il passaggio dall'informazione alla comunicazione, alla interoperabilità e alla interattività è stato fondamentale. Comunicando ai clienti il senso del proprio ruolo; diffondendo presso l'utenza la consapevolezza del valore prodotto dall'Ente; ascoltando le imprese locali per coglierne i bisogni, la Camera di commercio va dritta al cuore delle imprese, diventa integratore di sistema e si interfaccia costantemente con soggetti pubblici e privati per generare e consolidare la fidelizzazione;
- **Verifica:** marcare la differenza tra un Ente autoreferenziale e uno che mette continuamente in verifica il proprio posizionamento, è stata una scelta significativa: in questo modo, il tessuto imprenditoriale può riconoscere più facilmente legittimazione alla Camera, grazie alla sua capacità di generare valore riconoscibile e misurabile piuttosto che per la sua natura "istituzionale".

Questo processo ha richiesto l'attivazione di un network di sistemi integrati di misurazione e valutazione, che rappresentano un supporto per la programmazione strategica su due fronti:

- all'interno, per valutare lo stato attuale dell'organizzazione e le sue potenzialità, orientare le scelte del management e sviluppare una cultura professionale orientata al miglioramento continuo;
- all'esterno, per verificare il posizionamento rispetto ai clienti e orientare le scelte strategiche verso le loro richieste, aspettative ed esigenze.



ORGANIGRAMMA





4.2.2 Le risorse umane

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER AREE									
AREE	CATEGORIE DI PERSONALE							DIRIGENTI	TOTALE
	A1	B1	B3	C1	D1	D3			
AREA DEI SERVIZI ANAGRAFICI, DI REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE SETTORE ANAGRAFICO E DI REGOLAZIONE DEL MERCATO								Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO ANAGRAFICO			2	9		1			12
SERVIZIO LA REGOLAZIONE MERCATO E LA TUTELA DEL CONSUMATORE		1	1	2	2	0			6
TOTALE AREA		1	3	11	2	1			18

AREA DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI ED ECONOMICO FINANZIARI SETTORE DEI SERVIZI ISTITUZIONALI, DI AMMINISTRAZIONE INTERNA E DELLA PROGRAMMAZIONE E GESTIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE								Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO AFFARI GENERALI, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	0	2	0	6	1				9
SERVIZIO FINANZA E CONTROLLO			2	6	3				11
TOTALE AREA	0	2	2	12	4				20

AREA DEI SERVIZI ECONOMICO--STATISTICI E PROMOZIONALI SETTORE DEI SERVIZI STUDI E RICERCHE, PER LA CREAZIONE E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO								Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO OSSERVAZIONE ECONOMICA, STATISTICA E PROMOZIONE IMPRENDITORIALE E DEL TERRITORIO				1	3				4
SERVIZI COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO			1	1	2	1			5
TOTALE AREA			1	2	5	1			9
TOTALE GENERALE	0	3	6	25	11	2	1		48

AZIENDA SPECIALE INFORMAZIONE FORMAZIONE ASSISTENZA ALLE IMPRESE (IN.FORM.A)

Direttore

Personale dipendente dell' In.FORM.A.:

Impiegato di I° livello 2

Impiegato di II° livello 1

AZIENDA SPECIALE STAZIONE SPERIMENTALE PER LE INDUSTRIE DELLE ESSENZE E DEI DERIVATI AGRUMARI

(Stazione Sperimentale)

Direttore: Segretario Generale della Camera di Commercio

Personale dei ruoli del Ministero Sviluppo Economico

Dirigente 1 impiegato a tempo parziale



Personale dipendente della STAZIONE SPERIMENTALE

Collaboratore Tec VI liv.	1	
Collaboratore A .VI liv.		1
Ausiliario T IX liv.		1
Operatore A IX liv.		1



Equilibrio dimensionale

Il dimensionamento dell'organico della Camera di Commercio:

- la dotazione organica al 31 dicembre 2013 è di 69 unità con due dirigenti; consistenza cui si è pervenuti attraverso una prima riduzione il 28 luglio 2004 (da 74 unità a 72), una seconda riduzione il 24 marzo 2010 (da 72 a 71) ed un'ultima riduzione il 2 marzo 2012 da 71 a 69;
- Il personale in servizio al 1° gennaio 2014 è di n. 48 unità di cui un solo dirigente.

Tale dato determina un indice di copertura della dotazione organica del 68,11%.

Dal 2003 fino al 2010 non si è mai fatto ricorso a personale a tempo determinato o altra forma di lavoro flessibile, salva una esperienza episodica di stagisti.

Né rapporti di consulenza co.co.co o altro, salvo una collaborazione emergenziale tra il 2006 e il 2007.

Nel 2011 si è fatto ricorso a personale a tempo determinato pari a n.6 unità di cat. C.

Una situazione ed un processo determinato dal fatto che le Camere di Commercio non possiedono, ormai da tempo, quei margini di libertà che risultano indispensabili per agire nei diversi ambiti di governo del loro personale.

Su tutti, incide il contingentamento delle possibilità di ottenere dal turnover tutte quelle opportunità di gestione, ad un tempo, del necessario ricambio generazionale e della valorizzazione del personale interno; gli enti camerali, infatti, possono cogliere tali opportunità solo nel limite del 20% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente fino al 2014; limiti, peraltro, decrescenti (per le singole Camere) al ridursi dei margini di autonomia finanziaria disponibili.

Rapporti di lavoro

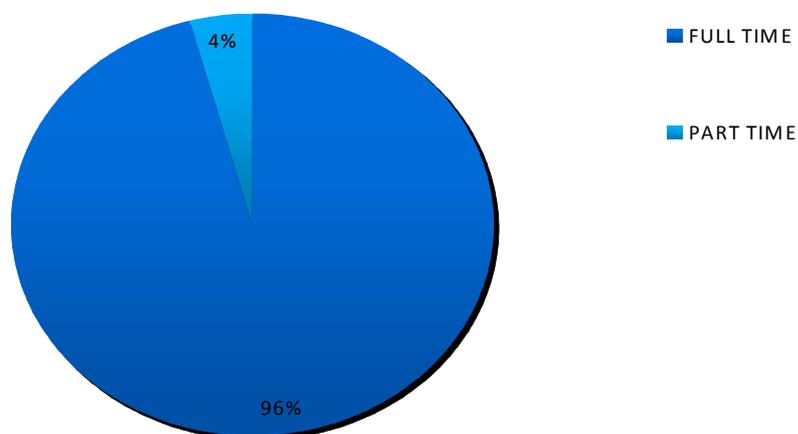
Sono in corso di espletamento le procedure di mobilità indette nell'anno 2013 per la copertura di n. 2 posti di categ. B3, n.2 posti di categ. C, n.2 posti di categ. D1 e n. 2 posti di categ. D3, nonchè in fase di definizione la procedura di mobilità riservata ai soggetti disabili di cui all'art.1 c.1 della legge n.68/99 ss.mm.ii. per la categ. C.

Il personale presso la Camera di Commercio, è nella sua totalità impiegato in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Di questi solo il 4% ha un rapporto part-time come evidenziato nella tabella e nel grafico seguenti.

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER ORARIO DI LAVORO		
PERSONALE	N.	%
FULL TIME	46	95,83%
PART TIME	2	4,17%
TOTALE	48	100,00%



Distribuzione del personale per orario di lavoro



Il profilo qualitativo del personale

Si riportano di seguito alcuni dati sui profili qualitativi del personale utili per leggere nel dettaglio la fotografia degli addetti della Camera di Commercio.

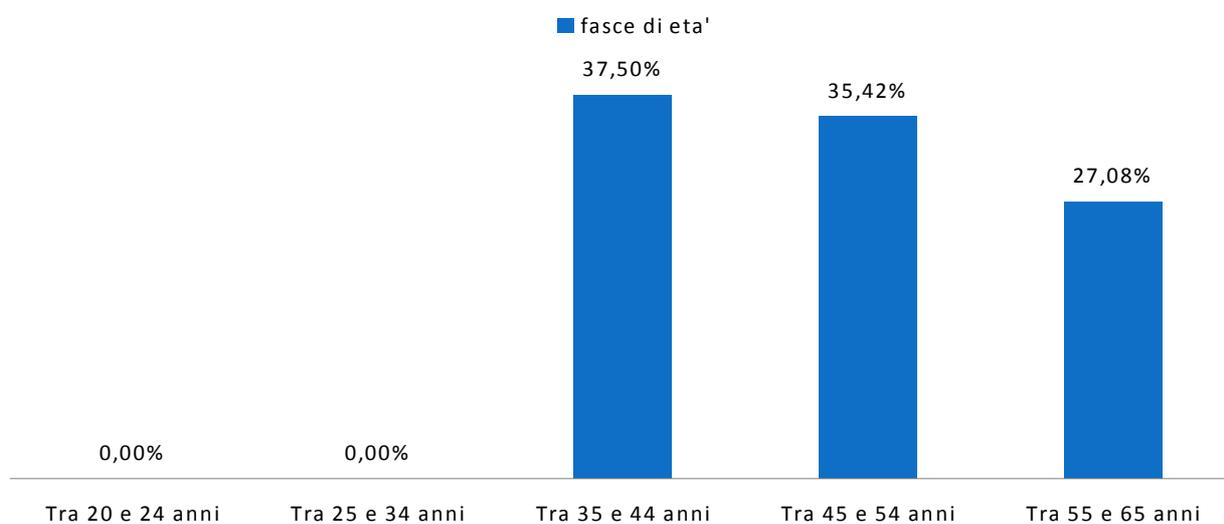
Età media del personale camerale

Il personale dirigente e non, suddiviso per classi di età, si concentra significativamente nella fascia di età tra i 35 e 44 anni, anche se è presente il 27% del personale è compreso nella fascia di età tra 55 e 65 anni. Una buona presenza di personale al di sotto dei 45 anni di età, distribuita con maggiore densità nelle categorie di grado più elevato.

DIPENDENTI PER FASCE D'ETÀ		
ETÀ	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 20 e 24 anni	0	0,00%
Tra 25 e 34 anni	0	0,00%
Tra 35 e 44 anni	18	37,50%
Tra 45 e 54 anni	17	35,42%
Tra 55 e 65 anni	13	27,08%
TOTALE	48	100,00%



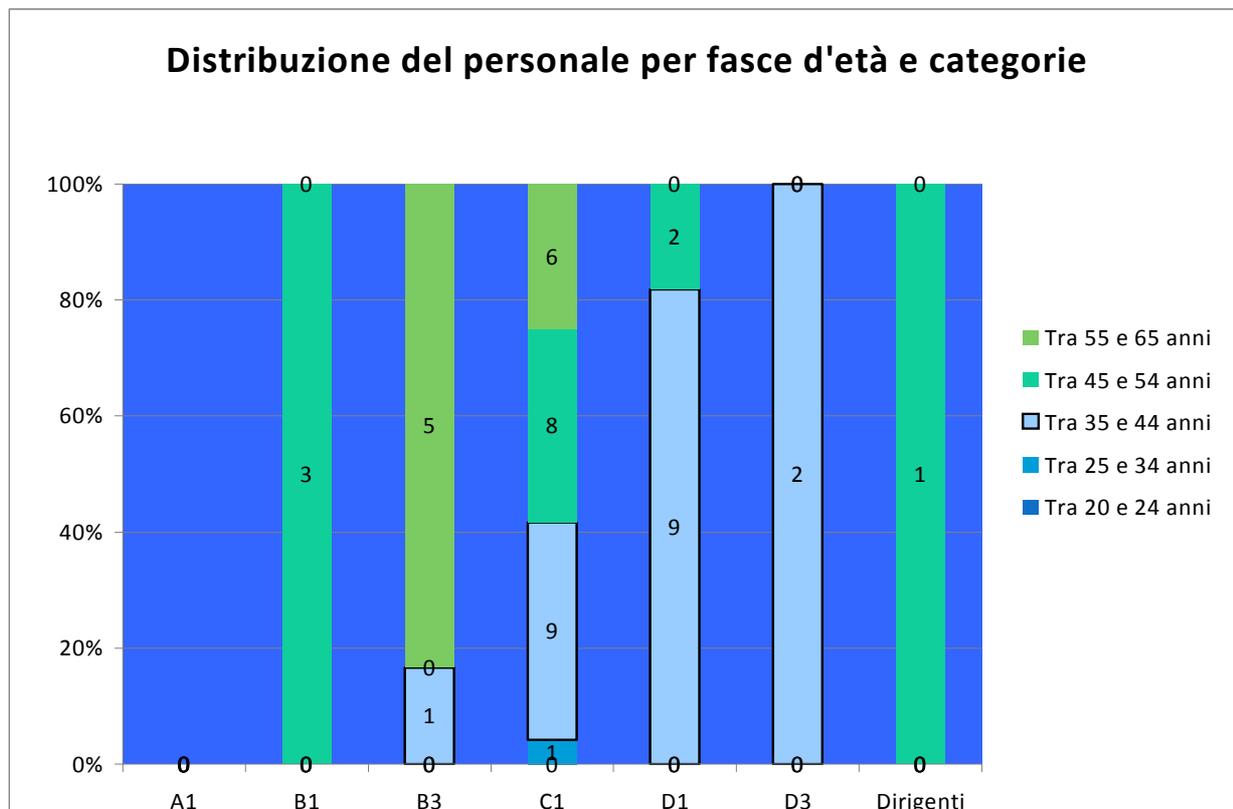
Distribuzione dipendenti per fasce di età



DISTRIBUZIONE PER ETÀ E CATEGORIA								
Fasce di età	Categorie							totale
	A1	B1	B3	C1	D1	D3	Dirigenti	
Tra 20 e 24 anni	0	0	0	0	0	0	0	0
Tra 25 e 34 anni	0	0	0	0	0	0	0	0
Tra 35 e 44 anni	0	0	1	8	8	1	0	18
Tra 45 e 54 anni	0	2	0	10	3	1	1	17
Tra 55 e 65 anni	0	1	5	7	0	0	0	13
TOTALE	0	3	6	25	11	2	1	48



Distribuzione del personale per fasce d'età e categorie



Genere

Una successiva connotazione è data da una ripartizione di genere tra uomini e donne, dove le donne registrano la maggiore consistenza (64,00% contro il 36,00% del totale).

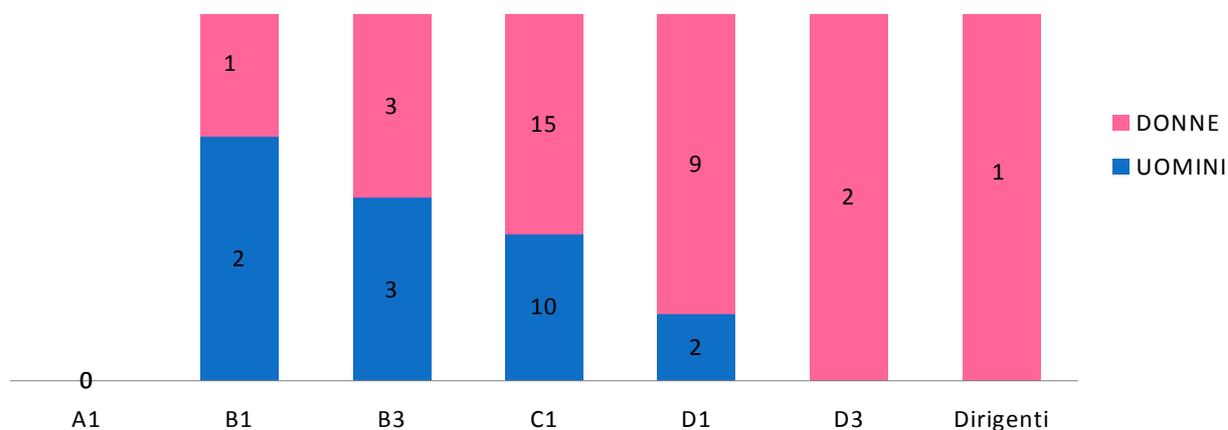
GENERE	NUMERO DIPENDENTI	%
UOMINI	17	35,41%
DONNE	31	64,59%
TOTALE	48	100,00%

Tale distribuzione, che prevede una maggioranza di donne, viene letta anche attraverso la distribuzione per livelli funzionali dove sempre le donne si collocano in una posizione di vantaggio.

DISTRIBUZIONE PER GENERE E CATEGORIA							
Genere	CATEGORIE						
	A1	B1	B3	C1	D1	D3	Dirigenti
Uomini	0	2	3	10	2	0	0
Donne	0	1	3	15	9	2	1
TOTALE	0	3	6	25	11	2	1



Distribuzione per genere e categorie



Anzianità di servizio

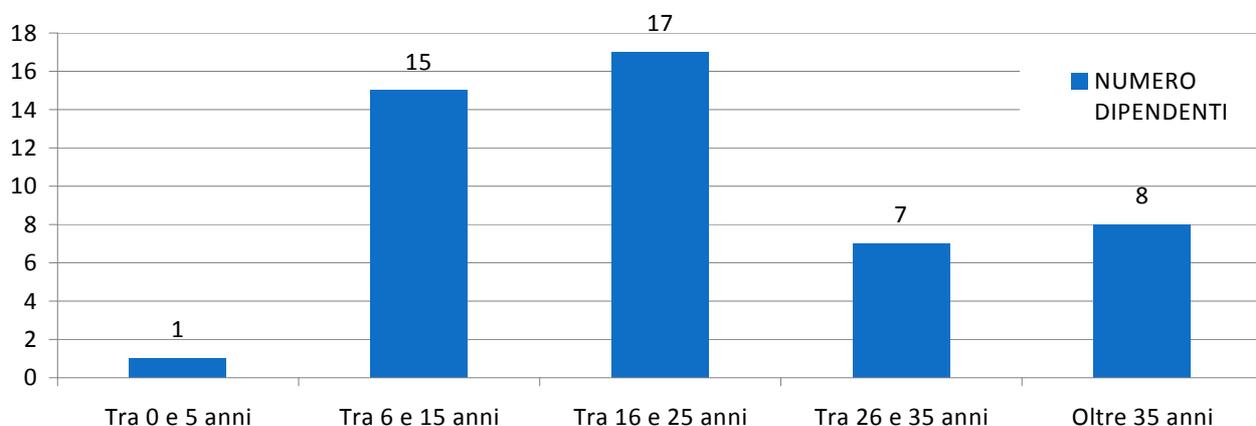
Il 66,67% dei dipendenti ha un'anzianità di servizio compresa tra i 6 ed i 25 anni, tra i 26 e i 35 anni si registra una percentuale di anzianità pari al 14,58%.

Solo il 16,67% ha un'anzianità di servizio superiore ai 35 anni.

Il rimanente 2,08% dei dipendenti ha un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni.

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 0 e 5 anni	1	2,08%
Tra 6 e 15 anni	15	31,25%
Tra 16 e 25 anni	17	35,42%
Tra 26 e 35 anni	7	14,58%
Oltre 35 anni	8	16,67%
TOTALE	48	100,00%

Distribuzione personale per anzianità di servizio



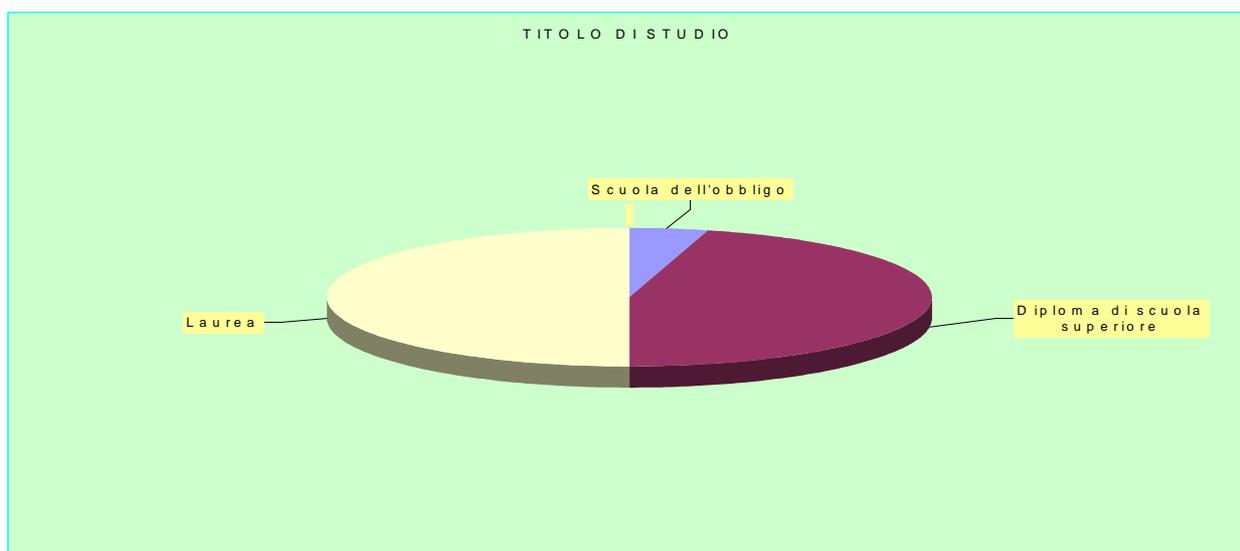
Livello di scolarità



Il 50% del personale è in possesso della laurea mentre il 46% è in possesso di un titolo di istruzione superiore e ciò contribuisce a costituire una base molto solida per un percorso di sviluppo professionale durevole nel tempo, un ulteriore tassello verso la “Camera di Professionisti” già delineata negli indirizzi programmatici di medio periodo.

Va segnalato che del 50% del personale in servizio laureato: il 96% appartiene all’area sociale (Economia e Commercio, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Economia Bancaria, Sociologia e Relazioni Pubbliche, Management Risorse Umane) e il 4% all’area scientifica (Informatica).

LIVELLO DI SCOLARITA'		
TITOLO DI STUDIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Scuola dell'obbligo	2	4,17%
Diploma di scuola superiore	22	45,83%
Laurea	24	50,00%
di cui		
Area Sociale	23	95,83%
Area Scientifica	1	4,17%



Andamento consistenza del personale

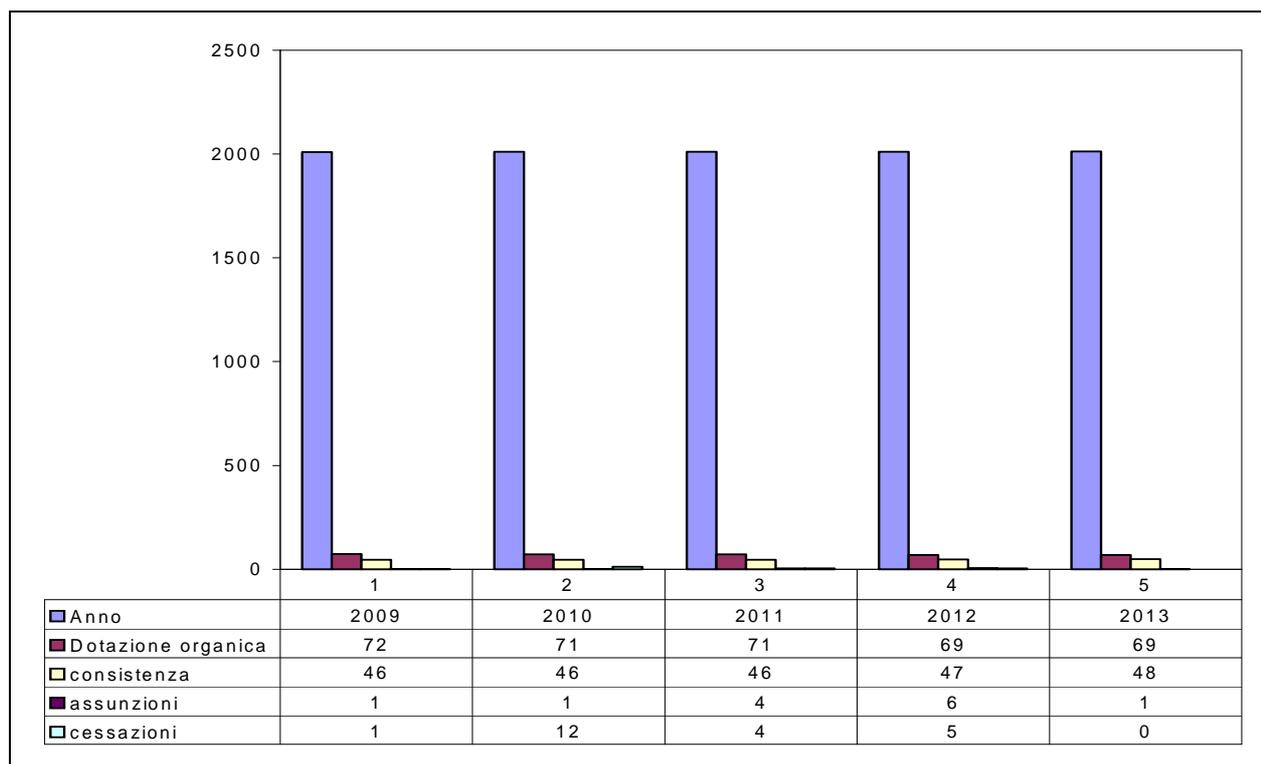
Per come già richiamato la consistenza del personale della Camera di Commercio si livella al di sotto delle necessità dell’Ente e il suo trend in diminuzione si appalesa incompatibile rispetto agli obiettivi strategici e programmatici individuati dagli organi di governo della Camera per il periodo 2010-2014.

Consistenza del personale – andamento anni 2009 – 2013



CONSISTENZA DEL PERSONALE

	2009	2010	2011	2012	2013
Dotazione organica	72	71	71	69	69
consistenza	46	46	46	47	48
assunzioni	1	1	4	6	1
cessazioni	1	12	4	5	0

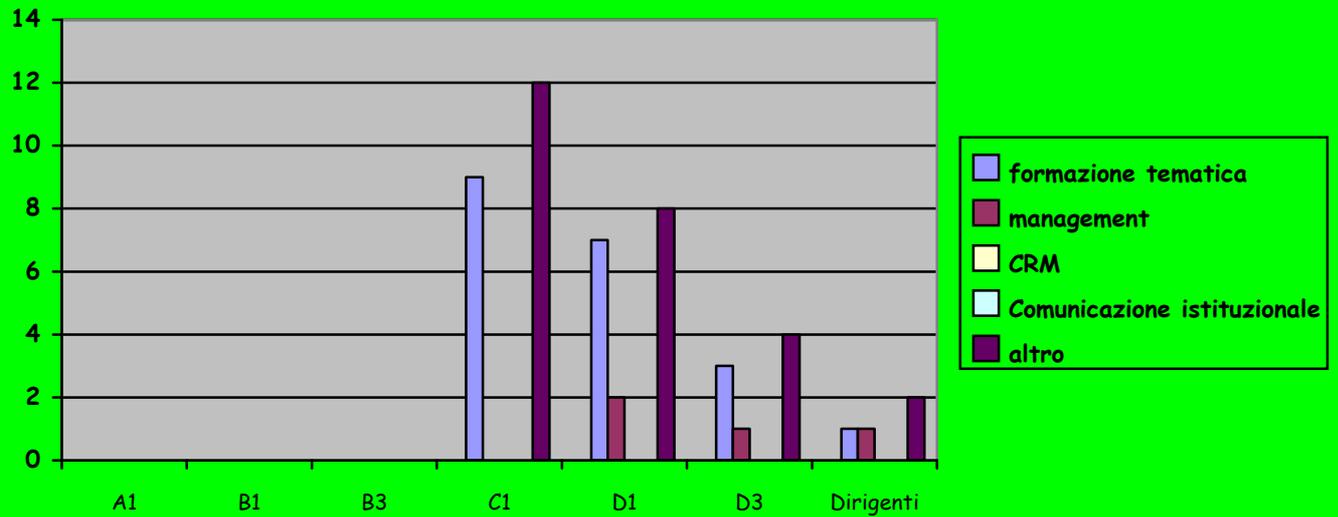


La formazione del personale

La formazione del personale camerale realizzata nel corso del 2013 ha coinvolto il personale dipendente, secondo aree tematiche e novità legislative, ed ha interessato il personale dipendente distinto secondo il profilo di appartenenza, come riportato nei prospetti seguenti che mettono in luce le relazioni tra percorsi formativi, categorie di personale ed aree operative.

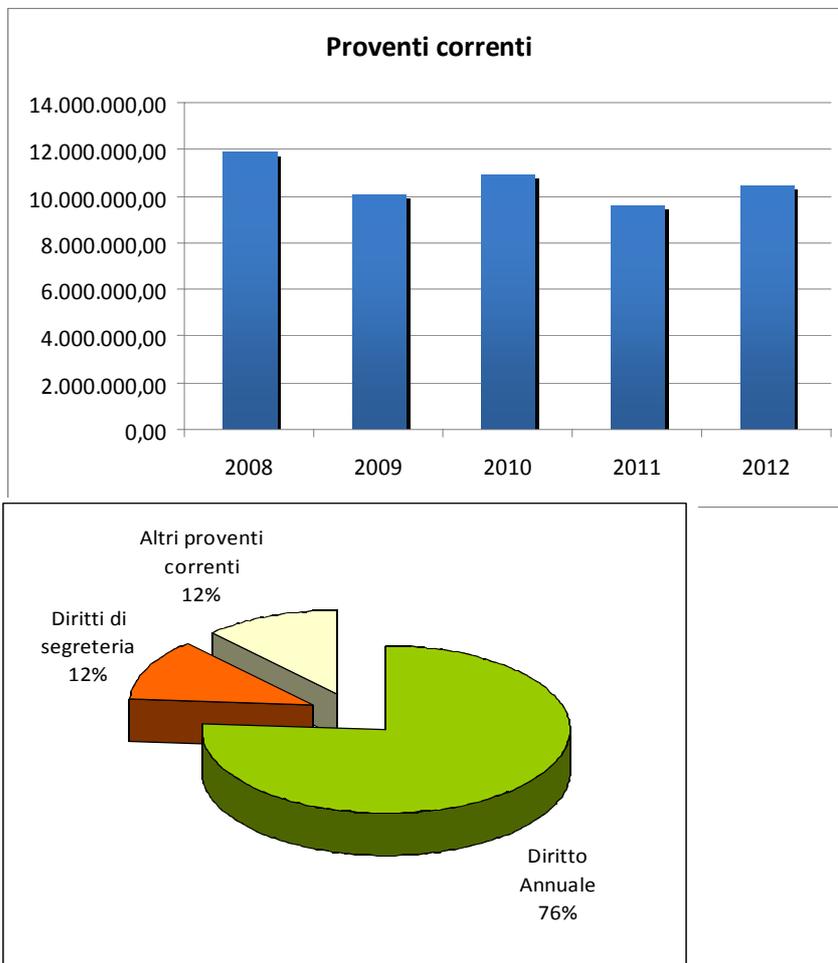


Distribuzione del personale per tipo di formazione
e categoria (anno 2013)



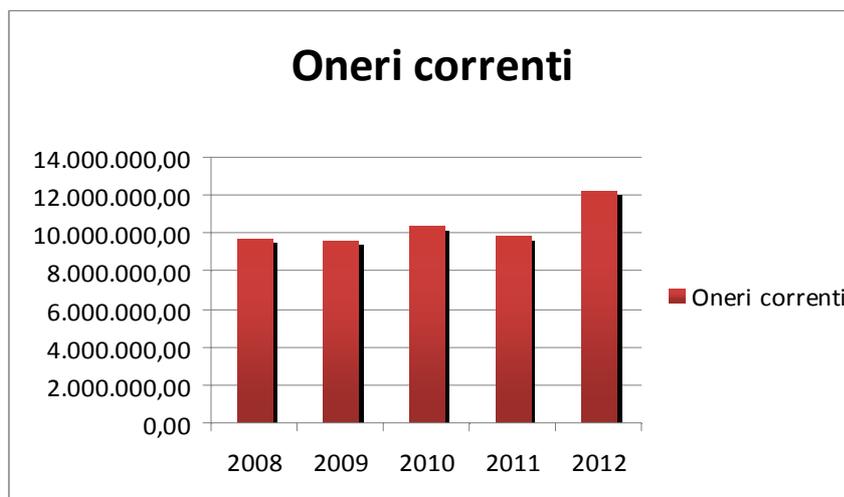


4.2.3 LE RISORSE FINANZIARIE: le risorse dalle imprese e le risorse per le imprese e per il territorio

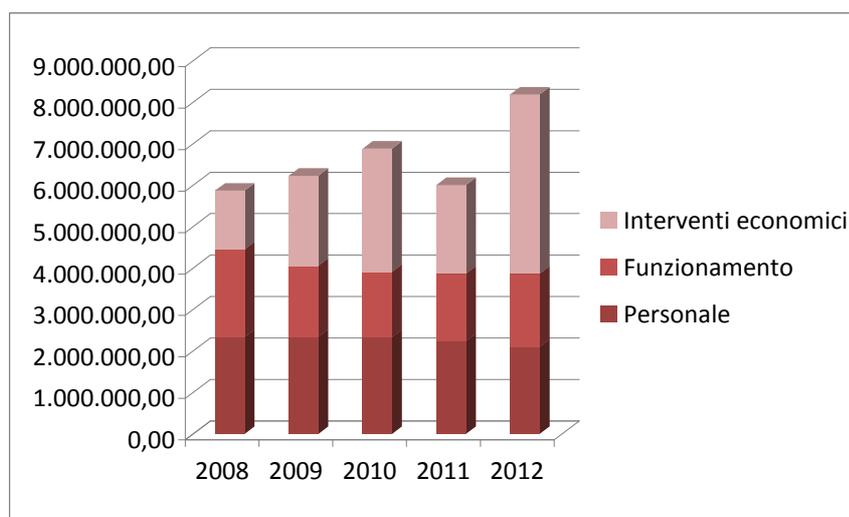


I proventi correnti nell'ultimo quinquennio sono passati da € 11.866.773,82 del 2008 a € 10.466.335,67 del 2011, con un decremento del 13%.

Il provento del diritto annuale, il quale rappresenta la maggiore fonte di finanziamento camerale e pari a oltre il 76% dei proventi correnti, si è ridotto sensibilmente, pur essendo aumentato nel corso degli ultimi due anni (2011: € 7.902.648,43 e 2012 € 7.960.566,06), riduzione probabilmente ascrivibile agli effetti dell'attuale crisi economica. Il diritto annuale che le imprese devono corrispondere alla Camera di Commercio è, infatti, determinato in misura fissa per alcune tipologie di imprese mentre va corrisposto in relazione al fatturato IRAP dichiarato nell'anno precedente per i soggetti iscritti nella sezione ordinaria del Registro imprese.



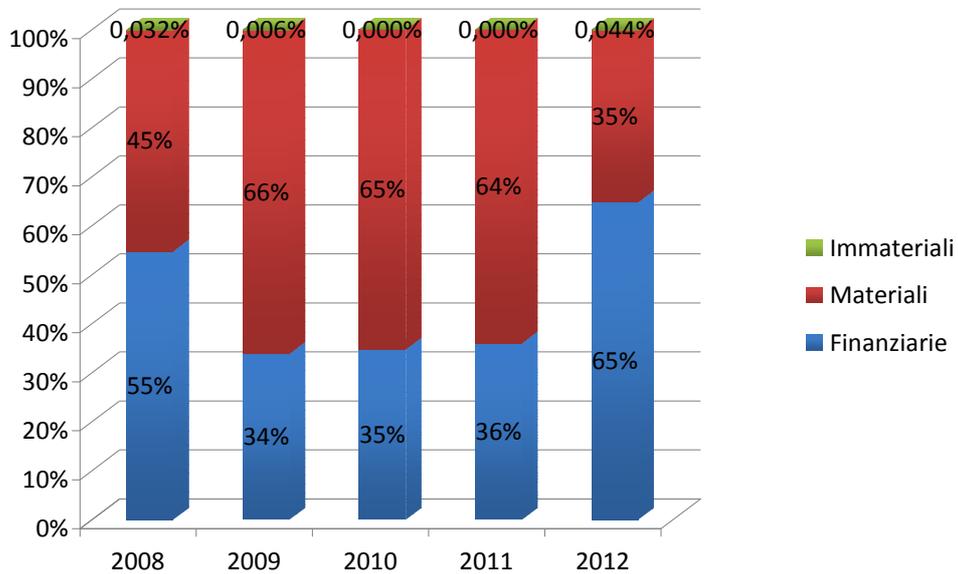
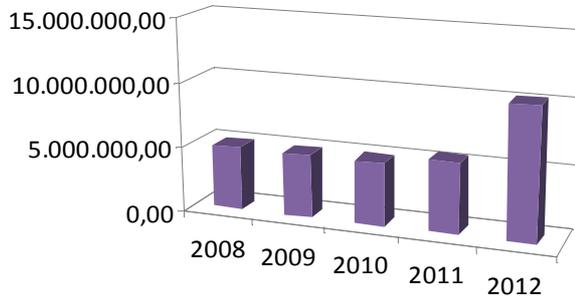
Gli oneri correnti nell'ultimo quinquennio da € 9.664.345,13 del 2008 a € 12.211.055,96 del 2012, con un incremento del 26% ascrivibile alla riduzione del 10% della voce Personale e del 17% degli oneri di Funzionamento ed un aumento del 204% delle risorse destinate agli interventi economici a sostegno dell'economia provinciale.



Dall'analisi dei bilanci di esercizio dal 2008 al 2012 emerge che il trend delle immobilizzazioni camerali nel periodo considerato subisce un incremento nel corso del 2012 con riferimento alle immobilizzazioni finanziarie dovuto essenzialmente all'acquisto di Titoli di Stato effettuato su input del governo centrale.



Immobilizzazioni





SWOT ANALYSIS

Punti forza	Opportunità
<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - solide e strutturate relazioni con elementi vitali del sistema socio-economico (università, enti di ricerca, istituti nazionali, ecc..) - integrazione efficace con il sistema camerale e le sue strutture - autorevole percezione dell'ente e del suo ruolo a livello di sistema socio economico locale <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - personale con buone competenze e profilo professionale adeguato alle funzioni - solidità economico-finanziaria dell'ente - struttura organizzativa snella ed efficiente - alto grado di informatizzazione dei servizi - certificazione di qualità ISO 9000 di alcuni servizi camerale 	<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - valorizzazione degli asset immateriali del sistema economico produttivo (puntando su innovazione e ict) - valorizzazione dei fattori competitivi legati all'elemento creativo ed al mondo della ricerca (università e giovani) - valorizzazione degli aspetti produttivi e commerciali legati alla qualità ed alla sostenibilità, segmento di mercato che ancora mantiene quote significative e che può assorbire i costi di trasporto legati alle carenze infrastrutturali <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - valorizzazione e qualificazione del personale - efficientamento del sistema attraverso una maggiore digitalizzazione dei servizi - più capillare elaborazione degli input degli stakeholders per una maggiore rispondenza dei servizi alle esigenze
Punti di debolezza	Minacce
<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - congiuntura economica sfavorevole - polverizzazione del sistema imprenditoriale locale - criticità strutturali (infrastrutture, logistica...) <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - sottodimensionamento della struttura organica - appesantimento dei procedimenti dovuto all'introduzione di nuove competenze/ obblighi normativi 	<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - sovrapposizione degli interventi tra i vari enti e conseguente riduzione dell'efficacia - difficoltà nel raggiungere le imprese piccole e micro in un'ottica di rilevazione delle esigenze - riduzione dell'incasso del diritto annuale e dei diritti di segreteria - blocco delle assunzioni e delle progressioni di carriera - crescenti vincoli imposti da norme che incidono sulla gestione dell'ente <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - accumulo di competenze in relazione alla numerosità dell'organico - eccessiva complicazione delle procedure in ottemperanza agli obblighi di legge

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del d.lgs. n.150/2009). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli

obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano è redatto al fine di assicurare:

☒ la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi.

☒ la comprensibilità della rappresentazione della performance e quindi il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione, facendo in modo che tale documento sia redatto in maniera da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti.

☒ l'attendibilità della rappresentazione della performance per la correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Il presente piano, coerentemente alla normativa sopra indicata, per l'anno 2014 e successivi, si declina come segue:

AREA STRATEGICA I LA CAMERA DI COMMERCIO CHE NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA PERCEPITA COME UN VALORE PER LE IMPRESE ED IL TERRITORIO	OBIETTIVO STRATEGICO I.1 LA CAMERA DI COMMERCIO: UNA PA APERTA, TRASPARENTE, PARTECIPATA	2 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO I.2 AUMENTARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZIONE CURANDONE LO SVILUPPO PROFESSIONALE, LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA DELL'ENTE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	1 PIANO OPERATIVO
II AREA STRATEGICA BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE	OBIETTIVO STRATEGICO II.1 BUROCRAZIA ZERO	2 PIANI OPERATIVI
III AREA STRATEGICA LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	OBIETTIVO STRATEGICO III.1 RAFFORZARE IL MERCATO	2 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO III.2 FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO	2 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO III.3 UN CONTESTO FAVOREVOLE	3 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO III.4 RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE	7 PIANI OPERATIVI
IV AREA STRATEGICA LA CAMERA, ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE	FARE SISTEMA	



6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Si riportano di seguito, per ciascuna area strategica, gli obiettivi strategici per il triennio, e per ciascun obiettivo strategico gli indicatori strategici triennali, nonché i piani operativi e gli obiettivi operativi relativi all'esercizio 2014.

AREA STRATEGICA I:

LA CAMERA DI COMMERCIO CHE, NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA PERCEPITA COME "VALORE PER LE IMPRESE ED IL TERRITORIO"

INDIRIZZO STRATEGICO

Alla Camera di Commercio la riforma introdotta dal dlgs.n.23/2010 riconosce una identità istituzionale più autorevole e di pari dignità rispetto alle altre istituzioni locali. Alle opportunità dell'autoreferenzialità si tratta di frapporre la sfida della "differenza" da attualizzare nella capacità e nell'impegno ad accreditarsi sul territorio quale "istituzione del fare", parte attiva nelle politiche di sviluppo, per il "valore" riconoscibile e misurabile e quindi, per la sua capacità di utilizzare le risorse disponibili nel modo più produttivo possibile con l'obiettivo di incrementare drasticamente la produttività per il cliente/utente e cioè l'efficacia della propria azione. Essere "Istituzione a sostegno delle imprese" ed in quanto tale destinata a rispecchiarne l'effettiva domanda con un approccio basato sul miglioramento continuo che incrementi la sua capacità di ascolto e di programmazione la qualità dei servizi. Ciò implica la revisione dei processi di erogazione dei servizi, delle dinamiche di acquisto, dell'allocazione delle risorse umane e dell'organizzazione.

OBIETTIVO STRATEGICO I.1: MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITA' E DELLA QUALITA' DEI SERVIZI, VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Incremento nel triennio del 50% dei procedimenti telematizzati rispetto al 31/12/2013	%	Totale procedimenti telematizzati (2014/2016)/ Totale procedimenti telematizzati al 31/12/2013	Rilevazioni camerali	+20%	+30%	+50%
Margine di struttura	%	Immobilizzazioni/ Patrimonio netto	Rilevazioni camerali /Pareto	<100%	<95%	<90%
Solidità finanziaria	%	Patrimonio netto/Passivo totale	Rilevazioni camerali, Pareto	>50%	>55%	>60%
Grado di assolvimento degli adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione	Si/No	Assolvimento degli adempimenti normativi in materia di trasparenza ed anticorruzione come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Rilevazioni camerali	Si	Si	Si



Evasione delle pratiche RI entro 5 gg	%	N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/ N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"	Rilevazioni Camerali	80%	85%	90%
Miglioramento della capacità di incasso del diritto annuale	%	Tot. riscosso nel 2014 crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio 2014/ Tot. crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio 2014 al netto del Fondo Svalutazione crediti	Bilancio e contabilità camerali	Non inferiore al 24%	Non inferiore al 25%	Non inferiore al 26%

PIANO OPERATIVO	I.1.1 QUALITA' E TECNOLOGIA PER EFFICIENTARE I SERVIZI
BUDGET ASSEGNATO	320.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Incrementare la qualità e la tecnologia per efficientare i servizi						
Peso: 50%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Miglioramento dei tempi di evasione delle pratiche RI	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"	Priamo	80%	Servizio 3 - Ufficio 9
Diffusione degli strumenti E-gov nel territorio provinciale	Grado di automazione del tessuto economico locale	%	N° totale contratti Telemaco Pay e dispositivi di firma digitale attivati nel tempo al 31.12 dell'anno t (al netto delle UU.LL.) – N° totale contratti Telemaco pay e dispositivi digitale attiva	Infocert e Movimp rese	10%	Servizio 3 - Ufficio 11
Piena operatività del sistema di gestione delle notifiche dei provvedimenti di rifiuto	Percentuale di notifiche di rifiuto effettuate entro i termini	%	Notifiche dei provvedimenti di rifiuto al 30/06/2014/ totale pratiche ricevute entro il 31/12/2013 da rifiutare	Priamo	60%	Servizio 3 - Uffici 9 e 10
Avvio del VII procedimento di cancellazioni d'ufficio delle imprese e società non operative al Registro Imprese e completamento del VII procedimento.	Grado di espletamento delle procedure	SI/NO	Effettivo completamento del procedimento	rilevazioni camerali	Si	Servizio 3 - Ufficio 9



Pubblicazione e aggiornamento sul software AtecoRI contenente l'indicazione delle norme e dei requisiti minimi per l'esercizio di ciascuna tipologia di attività d'impresa	Grado di espletamento delle procedure	SI/NO	Effettivo completamento del procedimento	rilevazioni camerali	Si	Servizio 3 - Uffici 9 e 10
Avvio della certificazione di origine on line	Grado di utilizzo da parte delle imprese	%	N. imprese utilizzatrici del servizio dei certificati di origine on line/ N. imprese richiedenti certificati di origine	Cert'o	10%	Servizio 6 - Ufficio 17

OBIETTIVO OPERATIVO: Garantire l'efficienza di gestione						
Peso: 50%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Riduzione dei tempi medi di pagamento dei fornitori	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	%	Percentuale fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni/Percentuale fatture pagate nell'anno "n-1" entro 30 gg.	Rilevazioni camerali	> 1	Servizio 2 - Ufficio 6
Riduzione dei tempi di predisposizione delle dichiarazioni fiscali annuali (UNICO, Comunicazione annuale dati IVA, IRAP e 770)	Predisposizione dichiarazioni annuali fiscali	N.	N° dichiarazioni annuali fiscali predisposte almeno entro 5 giorni dalla scadenza	Rilevazioni camerali	>= 3	Servizio 2 - Ufficio 6
Realizzazione procedura di gara per l'affidamento del servizio di cassa in tempi ridotti rispetto alla scadenza del 31/12/2014	Espletamento procedura di gara servizio di cassa	SI/NO	Aggiudicazione provvisoria del servizio di cassa entro il 31/10/2014	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 2 - Ufficio 7
Svolgimento procedure di gara per l'acquisizione delle attrezzature informatiche ed elettroniche programmata per il 2014	Realizzazione degli investimenti in attrezzature informatiche ed elettroniche	SI/NO	Realizzazione degli investimenti previsti nel piano di razionalizzazione delle dotazioni informatiche ed elettroniche entro il 30/09/2014	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 2 - Ufficio 7
Riduzione versamenti D.A. non attribuiti	Grado di pulizia dell'archivio di pagamento	%	Versamenti attribuiti alle posizioni debitorie del sw Diana nell'anno n / Totale imprese che hanno versato il Diritto Annuale nell'anno n	Rilevazioni camerali	99%	Servizio 2 - Ufficio 8



Riduzione delle istanze di sgravio pendenti	Grado di evasione delle istanze di sgravio	%	N° sgravi evasi nell'anno "n"/ N° sgravi pendenti al 31/12/"n-1"	Rilevazioni camerali	70%	Servizio 2 - Ufficio 8
Riduzione dei tempi medi per la creazione dei ruoli	Approvazione ruolo Diritto Annuale omesso 2012	SI/NO	Approvazione del ruolo D.A. omesso 2012 entro il 30/06/2014	Rilevazioni camerali	SI	Servizio 2 - Ufficio 8
Completamento delle procedure istruttorie di mobilità	Reclutamento personale	SI/No	Conclusione delle istruttorie formali delle domande presentate, entro il primo bimestre.	Rilevazioni camerali	SI	Servizio 1 - Ufficio 3

PIANO OPERATIVO	I.1.2 LA COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA RELAZIONALITA' CON L'UTENTE/CLIENTE ED INCENTIVARE LA PARTECIPAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	66.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: I.1.2.1 Garantire l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione e la piena attuazione del Ciclo della Performance

Peso: 70%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Assolvimento degli adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione	Grado di assolvimento degli adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione	SI/No	Assolvimento degli adempimenti normativi in materia di trasparenza ed anticorruzione come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Rilevazioni camerali, attestazioni OIV	SI	Responsabile della Trasparenza, in collaborazione con i Responsabili dei Servizi
Predisposizione bozza del codice di comportamento dei dipendenti camerali e attivazione procedura aperta alla partecipazione ai fini dell'adozione del codice da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo	Codice di comportamento	SI/NO	Adozione del codice di comportamento	Rilevazioni Camerali	SI	Servizio 1 - Ufficio 3
Attività organizzativa per la realizzazione di seminari formativi in materia di anticorruzione e/o trasparenza destinati a tutto il personale	Formazione in materia di anticorruzione e/o trasparenza	n.	n. seminari realizzati in materia di anticorruzione e/o trasparenza	Rilevazioni camerali	> =1	Servizio 1 - Ufficio 3
Piena attuazione del Ciclo della Performance (predisposizione atti, monitoraggi, etc.)	N. adempimenti del Ciclo della Performance eseguiti nei termini, come da	%	% adempimenti del Ciclo della Performance eseguiti nei termini, come da attestazioni	Rilevazioni camerali, attestazioni OIV	100%	Unità di staff sistemi qualità e controll



	attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione		dell'Organismo Indipendente di Valutazione			o di gestione
--	---	--	--	--	--	---------------

OBIETTIVO OPERATIVO: I.1.2.1 Rafforzare la comunicazione istituzionale all'esterno

Peso: 30%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Aumento dei canali di diffusione delle iniziative camerali	Grado di diffusione delle iniziative camerali	%	N. di canali utilizzati per la diffusione delle iniziative della Camera nel 2014/ N. di canali utilizzati nel 2013	Rilevazioni camerali	> 1	Ufficio Staff Comunicazione
Rilevazione del grado di soddisfazione delle imprese	N. giudizi positivi (almeno "buono") crescente rispetto all'anno precedente	n.	N. giudizi positivi nella rilevazione di customer satisfaction 2014/ n. giudizi positivi nell'anno precedente	Rilevazioni camerali	> 1	Ufficio Staff Comunicazione

OBIETTIVO STRATEGICO I.2: AUMENTARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZIONE CURANDONE LO SVILUPPO PROFESSIONALE, LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA DELL'ENTE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Garantire la partecipazione degli stakeholders al processo di pianificazione annuale e pluriennale	Si/No	Attivazione delle procedure di concertazione	Rilevazioni Camerali	Si	Si	Si

PIANO OPERATIVO	I.1.2 CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
BUDGET ASSEGNATO	-

OBIETTIVO OPERATIVO: CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E DELLE PARI OPPORTUNITA'

Peso: 100%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
--------	------------	------	----------------------	-------	-------------	---------------



Predisposizione degli atti afferenti l'avvio delle procedure e supporto al Segretario Generale nello svolgimento delle attività istruttorie/operative	Completamento delle procedure di rinnovo degli organi camerali entro i tempi previsti	Sì/No	Completamento procedure di rinnovo degli organi camerali entro i termini previsti	Rilevazioni Camerali	Sì	Servizio 1, in collaborazione con uffici 1,2,4,5
Supporto alla predisposizione del programma pluriennale di mandato secondo le direttive	Predisposizione e approvazione del programma pluriennale di mandato	Sì/No	Approvazione del programma pluriennale di mandato entro il 2014	Rilevazioni Camerali	Sì	Segretario Generale, in collaborazione con Unità di staff controllo di gestione e con i Responsabili dei Servizi
Accrescimento delle competenze del personale interno	GG. medie di formazione per dipendente	N.	N. gg. di formazione erogate/ n. dipendenti	Rilevazioni Camerali	1,5	Servizio 1 - Ufficio 3
Miglioramento della comunicazione e condivisione interna attraverso il potenziamento delle attività del Comitato di Direzione	Periodicità delle riunioni del Comitato di Direzione	N.	N. riunioni del Comitato	Rilevazioni Camerali	Almeno 1	Unità di staff Segreteria Comitato di Direzione
Potenziamento del supporto legale ai Servizi attraverso l'unità di staff Ufficio Legale	Tempestività della risposta alle istanze di atti e pareri	%	% atti e pareri emessi entro i termini assegnati	Rilevazioni Camerali	100%	Unità di staff Ufficio Legale
Costituzione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità e avvio delle attività del Comitato	Insediamiento del Comitato	Sì/no	Insediamiento del Comitato	Rilevazioni Camerali	Entro il 31/12	Servizio 1 - Ufficio 3

**AREA STRATEGICA II:
BUROCRAZIA ZERO**

INDIRIZZO STRATEGICO

La funzione riconosciuta alle Camere di Commercio dall'art.2 comma 2 lett. b della legge n.580/1993 innovata dal d.lgs. n.23/2010 " promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche", le attribuisce una competenza ed una responsabilità per il conseguimento di quella effettiva semplificazione, promossa come "impresainungiorno" il cui successo si misura sull'effettiva riduzione degli oneri e dei tempi burocratici da parte del sistema della PA.

Alla Camera viene pertanto chiesto di proseguire con determinazione sulla strada del monitoraggio, della sollecitazione e dell'affiancamento delle pubbliche amministrazioni del territorio per un'azione di cambiamento, condivisione e coesione che valga a diminuire il più possibile il peso della burocrazia sulle nostre imprese, a favorire la nascita di nuove imprese e gli investimenti esterni.



OBBIETTIVO STRATEGICO II.1: BUROCRAZIA ZERO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Piena operatività delle convenzioni con PA e forze dell'ordine	%	Totale delle richieste in convenzione evase / Totale delle richieste in convenzione	Rilevazioni camerali	100%	100%	100%

PIANO OPERATIVO	II.1.1 LA GOVERNANCE COOPERATIVA
BUDGET ASSEGNATO	25.000,00

OBBIETTIVO OPERATIVO Pubblicazione e aggiornamento sul software AtecoRI contenente l'indicazione delle norme e dei requisiti minimi per l'esercizio di ciascuna tipologia di attività d'impresa

Peso: 50%

AZIONI	INDICATORI	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	STRUTT. RESPONS.
Stipula di convenzioni con P.A., Magistratura e Forze dell'Ordine per la messa a disposizione delle informazioni elaborate dei dati disponibili attraverso il Registro Imprese	Aumento del numero di convenzioni stipulate	n	N. convenzioni	Rilevazioni camerali	>=2	Servizio 3 - Ufficio 9

PIANO OPERATIVO	IL SUAP
BUDGET ASSEGNATO	25.000,00

OBBIETTIVO OPERATIVO: Azioni di supporto per la piena operatività dei Suap in delega e assistenza a quelli accreditati

Peso: 50%

AZIONI	INDICATORI	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	STRUTT. RESPONS.
Grado di operatività a livello provinciale del SUAP TELEMATICO	n. COMUNI OPERATIVI	%	Tot comuni telematizzati con il SUAP / tot comuni	Rilevazioni camerali	90%	Servizio 3 - Ufficio 9



AREA STRATEGICA III:

LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

INDIRIZZO STRATEGICO

Le "Funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali." (Art.2 della legge 580/1993 riformata dal d.lgs. n.23/2010), riconosciute alla Camera, le attribuiscono una competenza ed una responsabilità per trattare dei problemi e delle opportunità di sviluppo economico della provincia e per affrontare attraverso programmi di azioni efficaci i nodi strutturali che limitano la competitività del territorio e delle imprese sullo stesso territorio insediate

OBIETTIVO STRATEGICO III.1: RAFFORZARE IL MERCATO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Incremento del imprese accreditate Mepa della provincia rispetto al 2013	%	Totale imprese accreditate Mepa 2014-2016/ Totale imprese accreditate Mepa 2013	Rilevazioni camerali	+10%	+10%	+10%
Grado di soddisfazione "discreto/buono" da parte di almeno il +20% degli intervistati in sede di rilevazione della customer 2013 per quanto all'informazione economica	%	Totale risposte positive 2014-2016/ Totale risposte positive 2013	Rilevazioni camerali	+5%	+10%	+20%

PIANO OPERATIVO	III.1.1 LE ASIMMETRIE DELLA CONOSCENZA
BUDGET ASSEGNATO	95.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Colmare le asimmetrie della conoscenza

Peso: 100%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Azioni finalizzate alla produzione di dati statistici /economici anche in collaborazione con Unioncamere Calabria e Università mediterranea (Osservatorio turismo, newsletter, studio sul bergamotto, ecc)	produzione di almeno 13 report	n.	conteggio report	rilevazione interna della camera, sito web camerale	13	Servizio 5 - Ufficio 15



Azioni finalizzate alla divulgazione dei dati (comunicati stampa, eventi divulgativi, ecc.)	Volume di accessi ai servizi informativi economico-statistici con riferimento all'annualità precedente	%	Numero di utenti che hanno avuto accesso ai servizi anno t / Numero di utenti che hanno avuto accesso ai servizi anno t -1	rilevazione interna della camera	5%	Servizio 5 - Ufficio 15
--	--	---	--	----------------------------------	----	-------------------------

PIANO OPERATIVO	III.1.2 IL DIGITAL DIVIDE
BUDGET ASSEGNATO	43.911,04

OBIETTIVO OPERATIVO: Potenziare il ricorso al MePA e al Servizio informativo e di assistenza alle imprese locali sul Mercato elettronico della P.A (e-procurement)

Peso: 30%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Attività formativa e di assistenza personalizzata	Aumento soggetti beneficiari	n.	Tot soggetti beneficiari 2014/Tot soggetti beneficiari 2013	rilevazione interna della camera	10%	INFORMA

OBIETTIVO OPERATIVO: Promuovere la diffusione delle tecnologie digitali nonché delle soluzioni ICT

Peso: 70%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Organizzazione di incontri e seminari nell'ambito del Festival dell'ICT e con riferimento all' "L'e-commerce BtoB"	Numero di soggetti partecipanti	n.	Conteggio	rilevazione interna della camera	45	INFORMA
Voucher per borse di studio per diffusione dell'economia digitale presso le imprese in collaborazione con Informa	Numero di borse di studio	n.	conteggio	rilevazione interna della camera	3	Azienda Informa
Promozione dei servizi ICT avanzati resi disponibili dalla banda larga - organizzazione seminari in collaborazione con Informa	Numero di soggetti partecipanti	n.	Conteggio	rilevazione interna della camera	20	Azienda Informa
Eccellenze in digitale	Numero di soggetti partecipanti	n.	Conteggio	rilevazione interna della camera	Numero aziende beneficiarie dei servizi dell'iniziativa Eccellenze in digitale nel 2013 pari o superiore a 30	Servizio 6



OBIETTIVO STRATEGICO III.2: FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Attività di vigilanza e controllo, nelle sue diverse forme, incrementata per almeno il 30% rispetto al dato al 31 dicembre 2013	%	N. di controlli/ispezioni 2014-2016/Totale controlli-ispezioni 2013	Rilevazioni camerali	+10%	+10%	+10%
Predisposizione nel triennio di almeno 3 convenzioni per contratti tipo/clausole inique	%	Conteggio	Rilevazioni camerali	1	1	1

PIANO OPERATIVO	III.2.1 LA TRASPARENZA DEL MERCATO
BUDGET ASSEGNATO	70.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Favorire la fiducia nel mercato						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Migliorare la trasparenza del mercato e del rapporto imprese/consumatori	Promozione di protocolli di intesa per rendere disponibili i contratti tipo e i pareri sulle clausole inique	n.	Conteggio	rilevazione interna della camera	3	Servizio 4 - Ufficio 13
	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	%	N° di istanze di cancellazione e annotazione protesti gestite entro 25 giorni (ai sensi dell'art. 2 co.3 L. 235/2000) nell'anno "n"/N° totale istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	Registro informatico protesti	100%	Servizio 4 - Ufficio 14
	Tasso di evasione dei verbali di accertamento	n.	totale dei giorni trascorsi tra la data di ricezione del rapporto di cui all'art. 17 della L. 689/81 relativo al verbale e l'emissione dell'ordinanza-ingiunzione/N° ordinanze	Sistema Infocamere (PROSA)	60	Servizio 4 - Ufficio 13



Allineamento al 31 dicembre 2013 delle ordinanze a seguito del mancato pagamento dei verbali di accertamento	Percentuale di allineamento	%	Totale delle ordinanze emesse/Totale verbali non pagati	Rilevazioni camerali	40%	Servizio 3 - Ufficio 9 e Servizio 4 Ufficio 13
Diffusione degli strumenti di giustizia alternativa	Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	%	N° procedure di mediazione/conciliazioni avviate nell'anno t - N° procedure di mediazione/conciliazioni avviate nell'anno t-1/N° di procedure di mediazione/conciliazioni avviate nell'anno t-1	MECA Movimprese	10%	Servizio 4 - Ufficio 13

PIANO OPERATIVO	III.2.2 LA VIGILANZA DEL MERCATO
BUDGET ASSEGNATO	80.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Potenziare la vigilanza						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Efficientamento dei servizi di vigilanza e sorveglianza sul territorio	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	%	N di visite di controllo anno t/ N di visite di controllo anno t-1	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 4 - Ufficio 12
	Diffusione delle visite in materia di sicurezza dei prodotti	%	N di ispezioni anno t/ N di ispezioni anno t-1	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 4 - Ufficio 14
	Attuazione della Convenzione siglata con Unioncamere per l'attuazione del Protocollo d'intesa tra Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori	%	conteggio	Rilevazioni camerali	80%	Uffici 12 - 14

OBIETTIVO STRATEGICO III.3: UN CONTESTO FAVOREVOLE



INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Incremento del numero di imprese beneficiarie dei percorsi di formazione e dei servizi di accompagnamento/assistenza sui temi della legalità, sostenibilità, adozione dei sistemi di gestione ambientale ed energetica, responsabilità sociale	%	Totale imprese beneficiarie 2014-2016/ Totale imprese beneficiarie 2013	Rilevazioni camerali	+10%	+15%	+20%
Incremento del numero di imprese beneficiarie delle attività a sostegno della legalità	%	Totale imprese beneficiarie 2014-2016/ Totale imprese beneficiarie 2013	Rilevazioni camerali	+10%	+10%	+10%

PIANO OPERATIVO	III.3.1 PROGETTO LEGALITA'
BUDGET ASSEGNATO	345.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Diffondere la cultura della legalità						
Peso: 80%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Rinnovo del bando Fondo per la Sicurezza a beneficio delle imprese maggiormente esposte a fatti criminosi - Edizione 2014	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Ammontare complessivo delle risorse concesse / Totale risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 6 - Ufficio 18
Azioni di informazione e sensibilizzazione (Seminari divulgativi sui temi della contraffazione) da svolgersi in collaborazione con Informa	n. di soggetti coinvolti	n.	conteggio	rilevazioni camerali	25	Servizio 5 - Ufficio 15 Azienda Informa

OBIETTIVO OPERATIVO: Promuovere la legalità organizzata						
Peso: 20%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.



Coordinamento sul territorio delle iniziative per la legalità e per il sostegno alle imprese in difficoltà (rete della legalità, sportello per la legalità)	n. di soggetti coinvolti	n.	conteggio	rilevazioni camerali	4	Servizio 5 - Ufficio 15
--	--------------------------	----	-----------	----------------------	---	-------------------------

PIANO OPERATIVO	III.3.2 LA SOSTENIBILITA'
BUDGET ASSEGNATO	108.629,19 (58.629,19 budget INFORMA)

OBIETTIVO OPERATIVO: Promuovere la sostenibilità ambientale ed energetica delle produzioni						
Peso: 100%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Organizzazione di seminari sulla sostenibilità ambientale e di un ciclo di incontri sulla gestione dei rifiuti, anche in collaborazione con Associazioni di categoria	Numero di soggetti partecipanti	n.	Conteggio	rilevazione interna della camera	25	INFORMA
bando/manifestazione di interesse per voucher per audit energetici per le imprese, in collaborazione con Informa	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Ammontare contributi concessi/ ammontare risorse previste	Bilancio camerale	75%	INFORMA
Organizzazione corso per energy manager e workshop informativo/formativi sul risparmio energetico in collaborazione con Informa	n di soggetti partecipanti	n	conteggio	rilevazione interna della camera	25	Servizio 5 - Ufficio 15
Realizzazione incontri per la condivisione di possibili modelli di sviluppo sostenibile economico e sociale mediante processi di riqualificazione urbana "smart city", in coordinamento con Unioncamere Regionale	n. soggetti coinvolti	n.	conteggio	rilevazione interna della camera	20	Servizio 5 - Ufficio 15

PIANO OPERATIVO	III.3.5 LE INFRASTRUTTURE
BUDGET ASSEGNATO	24.779,07 INFORMA

OBIETTIVO OPERATIVO: Aggiornamento dell'Osservatorio trasporti, logistica e opportunità di investimento	Peso: 100%
--	-------------------



AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Diffusione dell'aggiornamento dell'Osservatorio trasporti, logistica e opportunità di investimento	Numero di imprese cui si presenta lo strumento	n.	Conteggio	rilevazioni camerali	15	INFORMA
Sperimentazione di un partenariato attorno ai risultati dell'osservatorio	Grado di coinvolgimento degli stakeholders	n.	N. soggetti coinvolti nel partenariato	rilevazioni camerali	3	INFORMA

OBIETTIVO STRATEGICO III.4: RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016
Grado di utilizzo delle risorse previste su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici bandi	%	Contributi concessi/risorse previste	Bilancio camerale	75%	80%	85%
Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	%	Risorse concesse su interventi diretti a favore delle imprese erogati / Interventi economici	Bilancio camerale	40%	45%	48%
Grado di partecipazione delle imprese e degli stakeholders alle iniziative realizzate dalla Camera e dall'Azienda Speciale Informa in tema di innovazione, credito, qualità e certificazione, formazione, sostenibilità	%	Numero imprese e stakeholders aderenti t / Numero imprese e stakeholders aderenti t-1	Rilevazioni camerali	10%	10%	10%
Grado di soddisfazione discreto/buono delle imprese e degli stakeholders alle iniziative realizzate dalla Camera e dall'Azienda Speciale Informa in tema di innovazione, credito, qualità e certificazione, formazione, sostenibilità	%	Numero questionari con valutazione almeno "buono"/ Numero totale questionari erogati	Rilevazioni camerali	70%	75%	805

PIANO OPERATIVO	III.4.1 INNOVAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	538.816,85 (94816,85 budget INFORMA)

OBIETTIVO OPERATIVO: Costruzione di un sistema dell'innovazione a rete (innovation networking) Camera-Università-Imprese

Peso: 30%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
--------	------------	------	----------------------	-------	-------------	---------------



Progetto Contamination Lab (laboratorio permanente per diffondere la cultura imprenditoriale)	Grado di realizzazione delle attività camerale previste nel partenariato	n	N. attività partenariali di competenza della Camera realizzate/ n. attività partenariali di competenza della Camera previste per il 2014	Rilevazioni camerale	100%	Servizio 6 - Ufficio 17 Azienda Informa
Attivazione di collaborazioni con altri soggetti del territorio (universitari e non) per forme di collaborazione su iniziative per l'innovazione	N. collaborazioni	Sì/no	N. collaborazioni con altri soggetti del territorio (universitari e non) su iniziative per l'innovazione	Rilevazioni camerale	1	Servizio 6 - Ufficio 17 Azienda Informa
Partecipazione ad una iniziativa progettuale nell'ambito di Horizon 2020, anche in collaborazione con Università Mediterranea e Unioncamere Regionale	N. iniziative alle quali la Camera partecipa	N.	N. iniziative	Rilevazioni camerale	1	Servizio 6 - Ufficio 17

OBIETTIVO OPERATIVO: Sostegno all'introduzione dell'innovazione nelle imprese del territorio

Peso: 60%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Bandi per sostenere l'innovazione in azienda (Innovation Promoter, Premi innovazione, Sostegno per l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche)	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Ammontare complessivo delle risorse concesse / Totale risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 6 - Ufficio 17
Realizzazione programma 2014 Club imprese innovative, con la collaborazione dell'Azienda Speciale Informa	Realizzazione incontri tra le imprese del Club	n	N. incontri realizzati	Rilevazioni camerale	4	Servizio 6 - Ufficio 17 Azienda Informa
Realizzazione di approfondimenti brevettuali su specifici settori produttivi e sui nuovi depositi	Grado di realizzazione delle attività	n	N. di approfondimenti realizzati	Rilevazioni camerale	2	Azienda Informa
Realizzazione di seminari e incontri formativi con le imprese su temi specifici legati all'innovazione (marchi e brevetti, utilizzo delle invenzioni e della ricerca, etc.)	Grado di partecipazione agli incontri	n.	N. medio imprese partecipanti per iniziativa	Rilevazioni camerale	25	Azienda Informa



Progetto artigianato e design per le imprese artigiane: introdurre processi innovativi mutuati dal design attraverso l'affiancamento di designer alle imprese in collaborazione con Informa	n. di soggetti coinvolti	n	conteggio	rilevazioni camerali	5	Servizio 5 - Ufficio 16
Progetto "Laboratorio innovazione Micro e Piccole Imprese (MPI)" di Unioncamere Regionale	Grado di coinvolgimento delle imprese della provincia di Reggio Calabria	%	N. imprese della provincia di Reggio Calabria coinvolte nelle attività di progetto/ Target di imprese della provincia di Reggio Calabria previste	Rilevazioni camerali	100%	Servizio 6 - Ufficio 17
Attività istituzionali connesse al Piano Industriale di rilancio della Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi	Predisposizione del piano di rilancio	Si/ No	Predisposizione del piano di rilancio	Rilevazione SSEA	Si	Azienda Speciale SSEA

OBIETTIVO OPERATIVO: Innovazione attraverso la managerialità e l'aggregazione

Peso: 10%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Azioni di informazione, formazione e affiancamento sulla managerialità e sull'aggregazione nelle imprese	Aumento del numero di soggetti beneficiari (check-up e percorso di temporary manager e seminari/ formazione sull'aggregazione e sulle reti di impresa) rispetto all'anno precedente	%	N. soggetti beneficiari anno 2014/ N. soggetti beneficiari anno 2013	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 6 - Ufficio 18
Progetto "Innovazione abitare" di Unioncamere Calabria	Grado di coinvolgimento delle imprese della provincia di Reggio Calabria	%	N. imprese della provincia di Reggio Calabria coinvolte nelle attività di progetto/ Target di imprese della provincia di Reggio Calabria previste	Rilevazioni camerali	100%	Servizio 6 - Ufficio 17

PIANO OPERATIVO	III.4.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	265.000,00



OBIETTIVO OPERATIVO: Potenziare i servizi di informazione, formazione e assistenza/accompagnamento alle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione

Peso: 70%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Sportello Internazionalizzazione e Club per l'Export: informazione, formazione e assistenza alle imprese	Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di informazione, formazione e accompagnamento per l'internazionalizzazione	%	Totale imprese/soggetti coinvolti nelle iniziative 2014 / Totale imprese/soggetti coinvolti nelle iniziative anno 2013	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 6 - Ufficio 17
	Grado di soddisfazione delle imprese alle iniziative realizzate dalla Camera in tema di internazionalizzazione	%	Numero questionari con valutazione almeno "buono"/ Numero totale questionari erogati	Rilevazioni camerali	70%	Servizio 6 - Ufficio 17
Bandi a sostegno dell'internazionalizzazione (Apprendimento lingue straniere, azioni per l'internazionalizzazione delle imprese)	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Ammontare contributi concessi/ ammontare risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 6 - Ufficio 17
Bando per la partecipazione a manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Ammontare contributi concessi/ ammontare risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 5 - Ufficio 16
Progetti "Matricole estere 2" e "Rete Export Calabria" di Unioncamere Calabria	Grado di coinvolgimento delle imprese della provincia di Reggio Calabria	%	N. imprese della provincia di Reggio Calabria coinvolte nelle attività di progetto/ Target di imprese della provincia di Reggio Calabria previste	Rilevazioni camerali	100%	Servizio 6 - Ufficio 17

OBIETTIVO OPERATIVO: Programma fiere e missioni regionale e nazionale del sistema camerale e della Regione

Peso: 30%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Sostegno alla partecipazione delle imprese reggine al programma fieristico di Unioncamere Calabria, ai programmi per l'internazionalizzazione della Regione Calabria e del sistema camerale (progetti multiprovinciali, iniziative di sistema)	Incremento di imprese partecipanti al programma fieristico	%	N soggetti partecipanti al programma fieristico e di missioni 2014/ N soggetti partecipanti al programma fieristico e di missioni 2013	Rilevazioni camerali	5%	Servizio 5 - Ufficio 16



PIANO OPERATIVO	III.4.3 CREDITO E FINANZIARIZZAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	300.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Assistere le imprese nell'ottenimento del credito bancario e nella gestione economico-finanziaria

Peso: 100%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Sperimentazione modello di rilevazione del credit crunch e di pricing del credito	Grado di partecipazione delle imprese	n	N. imprese coinvolte	Rilevazioni camerali	5	Servizio 6 - Ufficio 18
Monitoraggio utilizzo fondi assegnati ai Consorzi Fidi e dei fondi di microcredito con Banca Popolare Etica e Banca Popolare del Mezzogiorno	Trend crescente dei finanziamenti concessi rispetto al 2013	%	N. imprese finanziate 2014/N. imprese finanziate 2013	Rilevazioni camerali	> 1	Servizio 6 - Ufficio 18
Bandi per incentivi finanziari alla realizzazione di check up economico-finanziari, per la patrimonializzazione di impresa e per investimenti materiali e immateriali per la crescita aziendale (compreso gli investimenti in materia di promozione e valorizzazione del brand)	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Importo totale delle risorse assegnate/ Totale delle risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 6 - Ufficio 18

PIANO OPERATIVO	III.4.4 IL CAPITALE UMANO E L'IMPRENDITORIALITA'
BUDGET ASSEGNATO	471443,85 (74443,85 budget INFORMA)

OBIETTIVO OPERATIVO: Accrescere la conoscenza del territorio, dei fabbisogni formativi da parte delle imprese e delle dinamiche occupazionali, con una particolare attenzione al tema dei giovani e delle donne

Peso: 10%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Realizzazione di approfondimenti sui profili professionali richiesti dalle imprese, Diffusione della mappatura delle attività imprenditoriali con maggiore potenzialità di successo	N. report prodotti	n.	N. report prodotti	rilevazione camerale	2	INFORMA



OBIETTIVO OPERATIVO: <i>Sviluppare la cultura d'impresa</i>						
						Peso: 25%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Organizzazione di seminari di sensibilizzazione su Imprenditorialità ed autoimpiego	Numero di partecipanti (giovani e disoccupati)	n	Conteggio	rilevazione camerale	20	INFORMA
Servizi di informazione e affiancamento per l'autoimprenditorialità, e per l'avvio di nuove imprese e di imprese sociali, in collaborazione con l'Azienda Informa e con Unioncamere Calabria	Incremento di soggetti coinvolti	%	N soggetti coinvolti 2014/ N soggetti coinvolti 2013	Rilevazioni camerali	+8%	Servizio 5 - Ufficio 15, Servizio 6 - Ufficio 18, INFORMA

OBIETTIVO OPERATIVO: <i>Scuola, lavoro e impresa: investire sui giovani attraverso l'orientamento al mercato del lavoro</i>						
						Peso: 25%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Realizzazione di percorsi di Orientamento e alternanza scuola lavoro (seminari, corsi di formazione) per studenti e docenti	Numero di partecipanti	n	Conteggio	rilevazione camerale	150	INFORMA

OBIETTIVO OPERATIVO: <i>Favorire l'inserimento lavorativo e la qualificazione del capitale umano</i>						
						Peso: 40%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Ralizzazione di percorsi di riqualificazione del personale aziendale "Gestione delle imprese", "Controllo delle performances" e "Export dei territori e delle organizzazioni"	Numero di partecipanti	n.	Conteggio	rilevazione camerale	20	INFORMA
Erogazione di contributi per l'inserimento lavorativo e la qualificazione del capitale umano	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Importo totale delle risorse concesse/ totale delle risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 5 - Uffici 15/16

PIANO OPERATIVO	III.4.5 PROGETTO RETAGGIO
BUDGET ASSEGNATO	235.000,00



OBIETTIVO OPERATIVO: Favorire la diffusione delle Reti di impresa						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Progetto Retaggio (POR Calabria FESR 2007-2013 - Asse VII - Linea di Intervento 7.1.1.3)	Grado di partecipazione delle imprese coinvolte attività di sensibilizzazione, formazione e assistenza, audit	n	Conteggio	Rilevazioni camerali	20	Servizio 6 - Ufficio 17

PIANO OPERATIVO	III.4.6 INTERVENTI PLURISSETTORIALI PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO
BUDGET ASSEGNATO	BUDGET: 290.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Promuovere il territorio e lo sviluppo locale						
						Peso:80%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Attivazione di un percorso condiviso di valorizzazione del patrimonio culturale e identificazione di itinerari/percorsi	Definizione di una proposta operativa e condivisa di valorizzazione del patrimonio culturale della provincia	Sì/no	Elaborazione di una proposta	Rilevazioni camerali	Sì	Servizio 5 - Ufficio 15

PIANO OPERATIVO	III.4.7 QUALITA' DELLE IMPRESE E DEI PRODOTTI
BUDGET ASSEGNATO	570.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: Sostenere il sistema produttivo locale attraverso la leva competitiva della qualità						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Strutt. Resp.
Favorire la qualità delle imprese e dei prodotti attraverso la certificazione con i marchi tradizioni reggine in tavola, ospitalità italiana, marchi dop igr	Incremento di soggetti coinvolti	%	N soggetti coinvolti 2014/ N soggetti coinvolti 2013	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 5 - Ufficio 16
Erogazione di contributi per l'introduzione di sistemi di certificazione aziendale	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Importo totale delle risorse assegnate/ Totale delle risorse previste	Bilancio camerale	75%	Servizio 5 - Ufficio 16



Promozione dei prodotti e delle imprese di qualità (imprese turistiche, promozione della Dieta Mediterranea, ecc)	Evento di promozione	Si/No	conteggio	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 5 - Ufficio 16
Operatività dell'organismo di controllo dei vini a do e IG	Svolgimento delle attività di controllo in conformità ai piani approvati dal MIPAAF	%	attività di controllo effettuate /attività di controllo previste dai piani di controllo	rilevazioni camerali	100%	Servizio 5 - Ufficio 16
Partecipazione a partenariati/ tavoli di coordinamento per la promozione delle eccellenze provinciali ad Expo 2015, anche nell'ambito del progetto "Calabria Expo" di Unioncamere Calabria	Partecipazione dalla Camera alle iniziative proposte da Unioncamere Calabria e Regione Calabria	Si/no	Adesione ai tavoli di lavoro/ e/o alle iniziative proposte sul territorio	rilevazioni camerali	Si/No	Servizio 5 - Ufficio 16

**AREA STRATEGICA IV:
LA CAMERA ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE**

INDIRIZZO STRATEGICO

Attivare relazioni interistituzionali per dare forza al sistema territoriale locale e come sistema regionale con la rifondazione dell'Unione Regionale, e come sistema interregionale e azionale ed estero per realizzare partenariati strutturali ma anche collaborazioni ed alleanze di progetto, funzionali alla competitività del territorio.

OBIETTIVO STRATEGICO IV.1: FARE SISTEMA, QUALE CAPACITÀ DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE LOCALI DI COSTRUIRE ATTRAVERSO NUOVE FORME DI PARTECIPAZIONI QUELLA RETE DI BENI, SERVIZI E INFRASTRUTTURE, MATERIALI E IMMATERIALI, INDISPENSABILE A SVILUPPARE LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

INDICATORI STRATEGICI OUTCOME (TRIENNALI)

1. Elaborazione annualmente di almeno una proposta per l'attivazione di partenariati e/o collaborazioni e/o azioni complementari a quelle della Camera, da indirizzare a soggetti istituzionali

INDICATORI

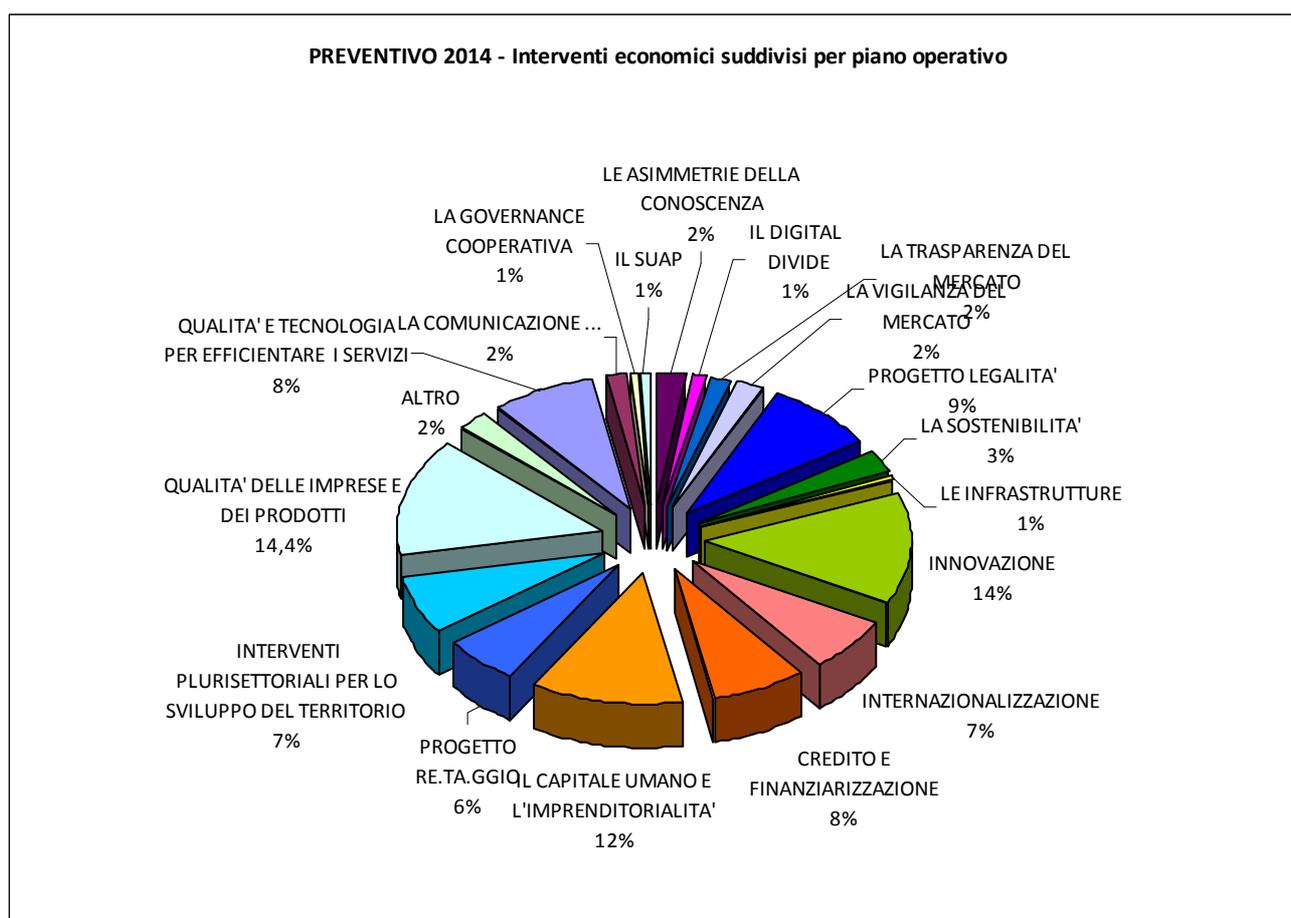
INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2014	Target 2015	Target 2016



Elaborazione annualmente di almeno una proposta per l'attivazione di partenariati e/o collaborazioni e/o azioni complementari a quelle della Camera, da indirizzare a soggetti istituzionali	%	Conteggio	Rilevazioni camerali	1	1	1
--	---	-----------	----------------------	---	---	---

Le risorse previste per gli interventi economici

Il grafico che segue illustra la ripartizione delle risorse previste nel conto "Interventi economici" del Bilancio di previsione 2014, suddivise per singolo piano operativo del presente Piano.



6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

Al Segretario Generale, unico dirigente, sono assegnati dalla Giunta camerale obiettivi correlati alla Performance generale dell'Ente e alle performance raggiunte rispetto a quanto previsto dal presente Piano; in linea con le recenti novità normative in materia di trasparenza ed anticorruzione e con le indicazioni

dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, tali obiettivi prevedono l'incremento della trasparenza e della rendicontazione esaustiva dei servizi offerti dall'Ente, oltre al perseguimento degli obiettivi strategici indicati nel Piano Performance, al miglioramento della qualità dei servizi, al contenimento delle spese e al potenziamento delle entrate.

In coerenza con quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della Camera, la valutazione dell'operato del Segretario Generale verrà effettuata sulla base dei seguenti tre ambiti, assegnando a ciascuno i pesi individuati nella tabella che segue:

AMBITO DI VALUTAZIONE	PESO
Performance organizzativa dell'Ente	40%
Performance del Piano	30%
Performance capacità individuali	30%

Per i primi due ambiti (Performance organizzativa dell'Ente e Performance del Piano) si indicano di seguito gli obiettivi assegnati al Segretario Generale:

N.	Ambito	Obiettivo	Indicatore	Target atteso
1	Performance complessiva dell'Ente	Contenere le spese di funzionamento	Spesa di funzionamento, come da risultato dell'esercizio 2014	Inferiori ad almeno il 10% della previsione
		Migliorare la capacità di riscossione del diritto annuale	Tot. riscosso nel 2014 dei crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio 2014/ Tot. crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio 2014 al netto del Fondo Svalutazione crediti	Non inferiore al 24%
		Reperire ulteriori fonti di entrata	Plusvalore rispetto alle entrate per diritti di segreteria e diritto annuale al 31 dicembre 2014	Almeno il 3% dalla progettualità finanziata e dai partenariati realizzati
		Migliorare la qualità percepita dei servizi camerali	Qualità dei servizi, quale risultante della customer satisfaction 2014	Giudizio "discreto" e "buono" non inferiore al 60% degli intervistati
2	Performance del Piano	Conseguire gli obiettivi del Piano Performance	Valutazione del perseguimento degli obiettivi strategici: risultati attesi dalle misure previste dai piani operativi	Performance complessiva del Piano: almeno l'80%
		Migliorare il grado di utilizzo delle risorse per interventi economici	Rapporto spesa per interventi economici/ diritto annuale riscosso nell'anno	Non inferiore al 55%



	Garantire il rispetto della normativa in materia di trasparenza ed anticorruzione, migliorando l'immagine dell'Ente	Trasparenza ed anticorruzione	Pieno assolvimento adempimenti normativi in materia di trasparenza ed anticorruzione, come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione
--	---	-------------------------------	---

Con riferimento alle capacità individuali, la valutazione verrà effettuata sulla base delle competenze, capacità manageriali, e qualità delle prestazioni, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Segretario Generale assegnerà alle Responsabili dei Settori e dei Servizi obiettivi individuali, secondo il sistema di misurazione e valutazione vigente. I Responsabili quindi provvederanno ad assegnare ai responsabili degli uffici ed ai dipendenti assegnati agli stessi gli obiettivi di rispettiva competenza.

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

7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

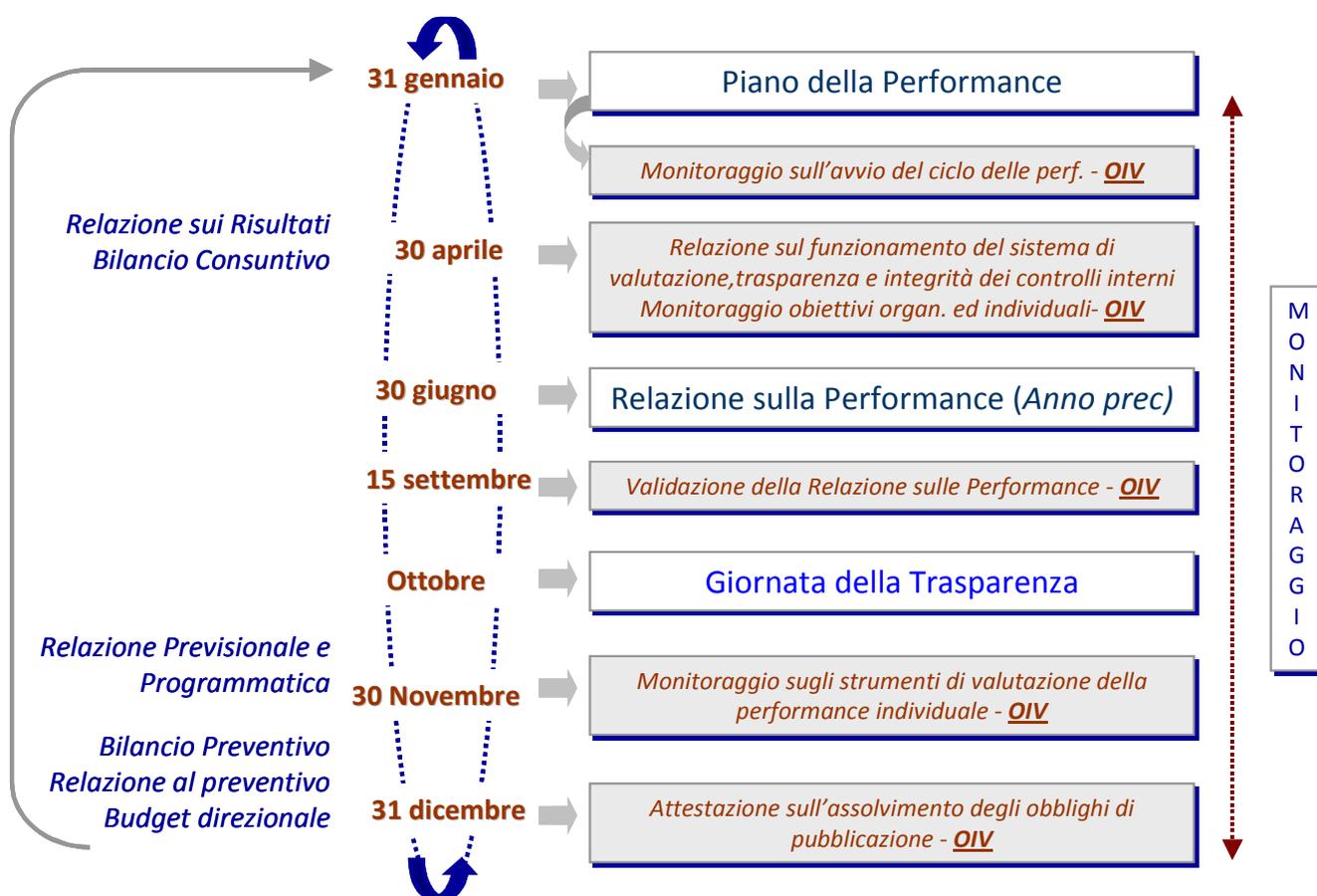
Il Processo seguito per la redazione del presente Piano della Performance è indicato di seguito:

N.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE
1	Analisi contesto interno ed esterno	Servizi e uffici camerali (Servizio Affari generali, organizzazione e risorse umane, Servizio Osservazione economica, statistica e promozione imprenditoriale, Ufficio di staff Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione. controllo di gestione)	Ottobre 2013
2	Giornata della Trasparenza	Stakeholders della Provincia	30 Ottobre 2013
3	Definizione identità dell'organizzazione	Giunta camerale, Segretario Generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale)	Ottobre– Novembre 2013
4	Definizione obiettivi strategici	Giunta camerale, Segretario Generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale)	Ottobre – Novembre 2013
5	Programmazione partecipata con gli Stakeholders tramite l'organizzazione di tavoli tematici	Stakeholders della Provincia	Novembre 2013
6	Definizione piani operativi ed obiettivi operativi	Segretario Generale, tutti i Servizi camerali, Ufficio di staff Unità di supporto ai sistemi qualità,	Dicembre 2013 – Gennaio 2014



		misurazione, valutazione e controllo di gestione, attraverso proposte di piani operativi ed azioni. Per la definizione dei piani operativi si è tenuto conto delle risultanze di incontri e confronti con stakeholders del territorio	
7	Approvazione del piano e comunicazione	OIV (per la validazione), Giunta camerale	Dal 31 Gennaio 2014

Il piano della Performance si inserisce nel più generale percorso di gestione del ciclo della Performance di seguito rappresentato:



7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

I documenti di programmazione già approvati per l'esercizio 2014, tra i quali la Relazione Previsionale e programmatica, contenente gli indirizzi strategici per l'anno di riferimento, declinati attraverso le linee di indirizzo, i programmi e le finalità, hanno costituito il punto di riferimento per la definizione del Piano della Performance, assicurando la necessaria coerenza di quest'ultimo con la programmazione economica-

finanziaria di bilancio, sia per quanto riguarda i contenuti sia per le risorse ad essi correlati di predisposizione del Piano stesso, costituendo il fulcro attorno ai quali è stato elaborato il Piano della performance.

La coerenza con la programmazione economico- finanziaria e di bilancio è inoltre assicurata dalla rispondenza del presente Piano ai contenuti del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA), predisposto dalla Camera in occasione del bilancio di previsione 2014.

7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

L'attuazione a regime del Ciclo di gestione della Performance è un obiettivo, politico e gestionale, che la Camera persegue dall'entrata in vigore della riforma del d. lgs. 150/2009, mettendo in pratica azioni ed acquisendo strumenti per una ottimale gestione del Ciclo, attraverso le professionalità che lavorano nell'Ente.

Nel corso degli anni sono state patrimonializzate le metodologie di pianificazione strategica ed operativa, partendo dal Programma Pluriennale e dai documenti di programmazione (Relazione Previsionale e Programmatica e Budget direzionale) previsti dal DPR n. 254 del 2005 e predisposti ed approvati annualmente dagli organi di governo con il supporto della struttura tecnica della Camera. A questi si sono aggiunti il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, adottati in attuazione del D.Lgs. 150/2009 ed il Piano triennale di prevenzione della corruzione (Triennio 2013-2015) approvato con delibera di Giunta Camerale n.13 del 28.03.2013.

In tutti questi documenti sono individuati la mission, la vision e le linee strategiche e programmatiche della Camera, da realizzare nel corso del mandato.

Sulla base di tali linee strategiche, il Segretario Generale ha predisposto il Piano della Performance, coinvolgendo il personale dell'Ente ed avvalendosi del supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'attuazione del Ciclo di gestione della Performance si basa, oltre che sulle metodologie utilizzate dalla Camera nel corso degli anni, anche sui documenti elaborati dalla Civit (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche) e sulle linee guida elaborate da Unioncamere Italiana in attuazione della normativa vigente.

Nel corso del 2013 si è provveduto ad effettuare iniziative volte al miglioramento del Ciclo di gestione della Performance quali:

- Organizzazione della **Giornata della trasparenza** (30 ottobre 2013) cui sono stati invitati a partecipare tutti i principali Stakeholders del territorio con l'obiettivo di comunicare *"chi siamo, cosa facciamo, come lavoriamo, con quali e quante risorse, con quali risultati"*, di confrontarsi sulle strade da intraprendere e condividere idee e proposte operative.
- Avvio di un percorso di condivisione e confronto sulla programmazione dell'ente con i principali Stakeholders del territorio realizzato attraverso l'organizzazione di tavoli tematici di lavoro (novembre 2013) durante i quali i diversi portatori di interesse hanno potuto esprimere pareri ed offrire spunti operativi relativamente all'attività dell'ente apportando in tal modo un fattivo contributo alla pianificazione delle attività camerali in risposta ai bisogni dei suoi principali utenti.

Nel corso del 2013 è stato inoltre attivato il percorso di perfezionamento degli strumenti di misurazione relativi al Piano della Performance, anche attraverso l'informatizzazione delle procedure, che, in un'ottica di miglioramento continuo, verrà sviluppato e messo a regime corso de 2014.

7.4 MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

In un'ottica di miglioramento del processo di pianificazione, mettendo a sistema la recente esperienza di condivisione di visioni e progettualità realizzata con i tavoli tecnici di novembre, si punterà, nell'annualità



2014 ad informatizzare la procedura di raccolta di spunti e miglioramento così da intercettare in maniera più pervasiva le esigenze dei diversi stakeholders.