



Camera di Commercio  
Reggio Calabria



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

## **PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015**

**Approvato con delibera della Giunta camerale n.3 del 31/1/2013**

## INDICE

PRESENTAZIONE DEL PIANO.....	3
GLI ORGANI DI GOVERNO DELLA CAMERA.....	4
INTRODUZIONE .....	5
PREMESSA.....	7
SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE .....	13
Uomini, ruoli e funzioni .....	14
La Camera, un sistema di rete aperto .....	15
La Camera i suoi stakeholder .....	17
L'innovatività della piattaforma di servizi e la capacità di adattamento ai nuovi contesti.....	18
Il governo dell'ordinamento funzionale della Camera .....	19
Al centro le risorse umane.....	20
Le risorse finanziarie a valore .....	22
Il sistema dei controlli interni per il miglioramento continuo.....	22
ANALISI DEL CONTESTO INTERNO .....	24
MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE .....	34
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	38
LE LINEE DI INDIRIZZO – PROGRAMMA – FINALITA': AREE STRATEGICHE ED OBIETTIVI STRATEGICI .....	48
I AREA STRATEGICA: 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 .....	49
II AREA STRATEGICA: BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE.....	49
III AREA STRATEGICA: LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE.....	50
IV AREA STRATEGICA: LA CAMERA, ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE 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 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO. ....	54
CONTENUTO DEL PIANO .....	56
ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	57
SCHEDE DEL PIANO .....	59
OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE .....	95
IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	95
Fasi, Soggetti e Tempi.....	95
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	96
Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.....	96

## **PRESENTAZIONE DEL PIANO**

La Camera di Commercio di Reggio Calabria, così come le altre Pubbliche amministrazioni per effetto del 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, ha introdotto tra i documenti di programmazione dell'Ente il Piano della performance, documento che dà avvio al Ciclo di gestione della performance, attraverso il quale si esplicitano le strategie politiche e generali di medio e lungo periodo in impegni nei confronti della propria utenza e degli stakeholder, integrandosi in maniera coordinata e strategica nei contenuti e con le fasi del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Pianificare, programmare, monitorare e verificare sono gli elementi portanti su cui ruota l'esistenza di ogni impresa pubblica e privata e, conseguentemente, anche di questa Camera di Commercio.

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.
- d) monitoraggio periodico
- e) misurazione e valutazione delle performance
- f) rendicontazione finale anche finalizzata a logiche di trasparenza e all'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 nostri 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.

## 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'	Dott. GIOVANNI	(in rappresentanza del settore Artigianato)
-LEOTTA	Sig. ROCCO	(in rappresentanza del settore Artigianato)
-LUPINI	Dott. ANTONINO	(in rappresentanza del settore Agricoltura)
-MAMMOLITI	Dr. FABIO Vincenzo	(in rappresentanza del settore Commercio)
-MARCIAÑO'	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'	Dott. GIOVANNI	(Componente)
-LEOTTA	Sig. ROCCO	(Componente)
-MAMMOLITI	Dott. 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 F.F.

### E CONSERVATORE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE

Natina CREA

## INTRODUZIONE

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 l'organo di valutazione strategica, che termina con la predisposizione di 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, ed orientato a valorizzare lo strumento del budget direzionale (PEG negli enti locali), utilizzando, inoltre, contabilità che fanno perno sulle esigenze funzionali dei vari settori amministrativi e sulla programmazione pluriennale delle risorse economiche.

Resta tuttavia il dato che questo nuovo modello di bilancio non è né di tipo aziendalistico, né di carattere civilistico -mercantile.

Il punto centrale del nuovo schema di contabilità generale è rappresentato dalla formula "budget-programmazione-relazione".

### ☐ **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. Non è previsto infatti il budget finanziario, che rileva i flussi di entrata e di uscita nel corso dell'anno. Indubbia sarebbe la sua rilevanza, prevedendo il budget delle fonti e degli impieghi che evidenzia i finanziamenti e gli investimenti ed il budget di tesoreria che evidenzia l'utilizzo delle liquidità<sup>1</sup>.

### ☐ **Il piano della performance**

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, 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.

---

<sup>1</sup> R.Chahinian, P.Morigi, A.Biasi, E.Tabanelli - L'amministrazione interna nelle Camere di Commercio-2009

La sua adozione non può essere ritenuta meramente funzionale ad un adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150, quanto rappresenta una occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto Legislativo 254 del 2005, al fine di:

- migliorare il *coordinamento tra le diverse funzioni* e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i *meccanismi di comunicazione* interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza.

I riferimenti normativi principali relativi al Piano della Performance sono contenuti in alcuni articoli del titolo 1 del Decreto 150/09 che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

In particolare:

- l'art. 10 al comma 1.a, stabilisce che le Amministrazioni redigano annualmente "entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori";
- l'art. 15, alle lettere a e b del comma 2, definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella emanazione di "direttive generali contenenti gli indirizzi strategici" e nella definizione, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del Piano.
- l'art. 5, al comma 1, definisce infine che "gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici...".

Un quadro normativo che necessariamente va letto sulla base e coordinato con le disposizioni contenute in materia di pianificazione strategica e programmazione operativa nel decreto 254/2005.

Dalla lettura integrata delle due disposizioni si evince come il Piano della Performance sostanzialmente integri i passi che, nell'ambito del processo di programmazione pluriennale ed annuale del 254/05, erano già *in nuce* delineati, dando però a tutto il ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento di tipo triennale.

In particolare, con riferimento agli obiettivi che l'art. 5 del decreto 150/09 impone all'organo politico - amministrativo di definire, il comma 2 dello stesso articolo risulta estremamente specifico e dettagliato.

Esso, infatti, individua gli elementi metodologici che devono caratterizzare obiettivi e indicatori.

Gli indirizzi, gli obiettivi e gli indicatori devono essere elaborati in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione economica patrimoniale (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto), al fine di instaurare il necessario collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (si veda delibera n. 89/2010).

Se il Piano della Performance rappresenterà, a regime (2012), il fulcro della fase di programmazione degli obiettivi e dei risultati da conseguire per quest'anno, la relazione previsionale e programmatica fornirà i contenuti, opportunamente da integrare, al Piano della Performance operando una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi per assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della Performance.

Tale indicazione è coerente con quanto previsto dalla Delibera Civit 112/2010 che esplicitamente prevede che "*per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano*".

## PREMESSA

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 2004-2008, 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 perché siano affrontate adeguatamente le grandi sfide attese dal 2011, al suo interno, all'interno del sistema camerale, nel contesto istituzionale ed economico del territorio di riferimento.

➔ **La prima sfida** è rappresentata dalla riforma della legge n. 580/1993, introdotta dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, attraverso il quale il legislatore si è prefisso:

- ▣ 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.

L'implicazione che ne discende è una nuova identità:

- ▣ più perché inserite esplicitamente nel quadro delle istituzioni del Paese.
- ▣ più rappresentativa, perché modellate per essere espressione trasparente del contributo delle imprese alla creazione di ricchezza e benessere sul territorio.
- ▣ più efficiente, perché viene valorizzata la loro dimensione di rete e quindi la loro capacità di ottimizzare risorse e costi.

Una riforma che 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;
- ▣ le 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
- ▣ dalle funzioni più strutturate per dare sprint ai territori
- ▣ dal 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.
- ▣ la caratteristica reticolare del sistema camerale, da concetto sociologico/organizzativo a definito riferimento giuridico.

➔ **La seconda sfida** è rappresentata dalla riforma della pubblica amministrazione introdotta dal d. lgs. 150/2009: un momento di forte rottura e innovazione per le Pubbliche Amministrazioni,

aprendo uno scenario completamente nuovo in merito alla disciplina del pubblico impiego; una diversa visione del rapporto amministrazione – personale – cittadini, fondato su una maggiore responsabilizzazione, trasparenza, valutazione, misurazione delle prestazioni, introducendo il modello cliente – fornitore, tipico delle organizzazioni di mercato anche nell'ente pubblico.

➔ *La terza sfida* saranno i profondi mutamenti nel quadro istituzionale rappresentati in primis dal federalismo fiscale di cui si ricordano i principali principi innovativi (legge 42/2009):

- *Fallimento politico*, per quegli amministratori che portano un Ente al dissesto finanziario
- *Premialità degli enti virtuosi* e penalità per gli inefficienti (riducendone l'autonomia)
- *Rispetto delle graduatorie di capacità fiscale*, non potrà cioè essere rovesciata la graduatoria delle capacità fiscali, collocando, dopo la perequazione, la Regione più ricca a un livello più basso di quella più povera.
- *Flessibilità*, la possibilità per le Regioni e gli Enti locali di sviluppare una propria politica fiscale,
- *Sussidiarietà orizzontale*, come principio fondamentale di coordinamento
- *Favor Familiae*, un federalismo fiscale amico della famiglia
- *Fiscalità di vantaggio come rimedio ai mali del Sud*, la possibilità di misure di fiscalità di vantaggio a *livello statale* per le aree meno sviluppate del Paese, cioè «individuazione, in conformità con il diritto comunitario, di forme di fiscalità di sviluppo, con particolare riguardo alla creazione di nuove attività di impresa». Si tratta di possibilità di aiuto specifico che potrebbe offrire alle realtà meridionali un'importante *chance* di attrazione delle risorse. Si offrirebbe al Sud una possibilità analoga a quella dell'Irlanda, che proprio grazie alla riduzione della pressione fiscale sulle imprese, negli ultimi dieci anni ha avuto un tasso di sviluppo pari a tre volte quello della media europea. Con una simile soluzione, si eviterebbe il circolo dell'illegalità e delle altre clientele, perché una riduzione della pressione fiscale impedisce in *modo automatico* che le risorse vadano a finire in bandi eventualmente gestiti dal politico o dal burocrate colluso di turno. Con una riduzione della pressione fiscale l'effetto è sicuro: solo chi effettivamente produce è premiato, non chi costruisce cattedrali nel deserto o altre strutture parassitarie. Se non si produce, invece, non si beneficia dell'effetto fiscale. Inoltre, una misura come la fiscalità di vantaggio favorirebbe l'emersione del sommerso, lo sviluppo del PIL, eviterebbe la delocalizzazione che molte imprese anche italiane fanno nei paesi dell'Est, dove l'imposta sulle società è la metà di quella italiana.

➔ *La quarta sfida* è lo stato dell'economia locale che rileva:

- a) l'esistenza di un marcato divario di produttività tra le risorse allocate nel territorio e quelle allocate nel Centro/Nord e nello stesso Mezzogiorno;
- b) l'esistenza di una ridotta quota dell'apparato produttivo orientata ai mercati esterni rispetto all'area e, di conseguenza, una forte dipendenza nel ciclo congiunturale locale della domanda interna, a sua volta, fortemente dipendente dalla spesa pubblica:
  1. *per la realizzazione di infrastrutture ed altri beni pubblici;*
  2. *per i trasferimenti alle imprese, in conto sussidi collegati agli investimenti;*
  3. *per i trasferimenti figurativi alle imprese, in conto del mancato versamento di oneri contributivi parafiscali;*
  4. *per trasferimenti alle famiglie, in conto sostegno del reddito in presenza di disoccupazione;*
- c) la presenza di una disoccupazione dalla connotazione quasi esclusivamente strutturale, alimentata da problemi vari:
  1. *esistenza di una pressione demografica ancora positiva;*
  2. *partecipazione dell'economia locale al processo di globalizzazione in termini asimmetrici, che si traducono in trasferimenti di risparmio verso l'esterno, in conto movimento di capitali ed in conto posizione netta delle banche verso clientela estera;*
  3. *la mancata competitività dei prodotti locali sul mercato internazionale che deriva sia dalla ridotta produttività dei fattori (capitale e lavoro) che dalla ancora più ridotta dotazione di economie esterne (tangibili ed intangibili);*
- d) il mancato sviluppo dei mercati interni, determinati dalla insufficienza della rete di comunicazione, anche all'interno delle regioni meridionali, che si traduce in una riduzione delle opportunità per le imprese locali;

- e) l'esigenza di fondare un nuovo progetto di sviluppo su modalità di sostegno e promozione dei fattori strategici di carattere endogeno, strutture finanziarie, accumulo e distribuzione di know how tecnologico;
- f) l'esigenza di migliorare le caratteristiche del capitale umano, di creare beni pubblici tangibili e soprattutto intangibili, fiducia, reputazione, reciprocità dei comportamenti;
- g) il persistere, nell'attualità, dell'emigrazione che diviene fattore di ulteriore impoverimento intellettuale e culturale con perdita irrimediabile di professionisti e laureati, costretti a cercare altrove adeguate opportunità di lavoro, in ragione del degrado economico delle regioni di appartenenza e ben al di là della normale mobilità del mondo del lavoro.

Questo richiama all'attenzione quanto sia importante che nel nostro Paese si avverta forte la consapevolezza che non potrà esserci un effettivo ed equilibrato sviluppo e progresso civile ed economico se ciascuna parte di esso non ha contezza dei profondi nessi di interdipendenza che la collegano a tutte le altre.

Resta alto, come evidenziato, il divario interno in termini di produttività, occupazione ed investimenti tra la provincia reggina, la Calabria ma anche l'intero Mezzogiorno d'Italia e il resto del Paese, ma da più di un decennio l'economia italiana presenta, anche, un persistente divario negativo, in termini di crescita e di produttività, rispetto alle maggiori economie europee che, a loro volta, sono caratterizzate da bassa crescita e arrancano con difficoltà dietro all'espansione dell'economia americana e a quella, ancora più forte, dei grandi Paesi emergenti.

Accanto a questo divario esterno, che persiste dal tempo, l'economia italiana, insieme a quella europea ed a larga parte di quella mondiale è entrata nella più profonda recessione, accompagnata dalla più grave crisi finanziaria dai tempi della grande depressione degli anni Trenta. Il crollo degli scambi mondiali e della produzione, l'estendersi della disoccupazione, il blocco degli investimenti e del mercato del credito hanno creato un clima di grande incertezza e sfiducia, dal quale si stenta ad uscire nonostante le massicce iniezioni di liquidità da parte delle autorità monetarie ed il sostegno fornito dai bilanci pubblici in crescente disavanzo.

Pensare di rimuovere gli ostacoli alla riduzione del divario esterno, riuscendo ad alimentare una crescita vigorosa in una sola parte del Paese, accantonando la questione meridionale, è illusione. Le sfide comuni vanno affrontate in tutte le aree del Paese anche se, per motivi storici legati anche alle politiche nazionali che hanno procurato maggiori vantaggi netti alle aree del Centro-Nord, esse appaiono più difficili nel Mezzogiorno, dove i diversi più profondi squilibri si cumulano e alimentano a vicenda contro le regole di giustizia, contro l'ideale di una società armonica e senza troppi contrasti, contro la realizzazione di ideali di civiltà.

Da una distribuzione sbagliata della ricchezza nascono squilibri settoriali, sociali, sperequazioni. Certe sperequazioni di reddito divengono anche mal distribuzioni, sotto il profilo dell'efficienza economica e a loro volta concorrono ad alimentare i focolai dell'illegalità di cui è saturo il territorio calabrese e meridionale.

Eppure il Mezzogiorno rappresenta il 46% del territorio italiano, il 35% della popolazione, il 24% del PIL, e racchiude in sé gran parte delle risorse ancora da utilizzare e delle potenzialità da cogliere: sempre di più, dunque, occuparsi del Mezzogiorno non significa solo venire incontro alle pur legittime esigenze dei cittadini meridionali ma significa, soprattutto, occuparsi veramente dell'Italia.

Nel decennio corrente si interrompe il lento processo di convergenza che aveva caratterizzato il Mezzogiorno nella seconda metà degli anni Novanta: l'economia meridionale cresce molto più lentamente rispetto al resto del Paese (0,6% a fronte di 1,0%), anche se il PIL pro-capite evidenzia una performance lievemente migliore, rispetto al Centro-Nord, attribuibile alla stagnazione della popolazione meridionale (solo il Centro-Nord vede infatti aumentare considerevolmente i suoi abitanti grazie all'immigrazione sia interna che estera).

Rallenta inoltre, nel periodo 2001-2008, la dinamica degli investimenti fissi lordi e dei consumi delle famiglie; il ritardo meridionale si manifesta anche nel comparto dei servizi, dove la dinamica del valore aggiunto risulta più che dimezzata rispetto al Centro-Nord; eppure l'economia meridionale aveva evidenziato nella seconda metà degli anni Novanta un'apprezzabile crescita che aveva contribuito a una riduzione del divario del PIL per abitante nei confronti del Centro-Nord. Anche negli anni Duemila il PIL pro-capite del Mezzogiorno ha continuato a crescere a tassi lievemente maggiori rispetto al resto del Paese, fino a raggiungere nel 2008 il livello di 58,1 (posto 100 il PIL pro-capite del Centro-Nord), principalmente grazie all'effetto della componente demografica.

Sfavorevole è stata invece la dinamica del Mezzogiorno rispetto all'Europa, principalmente a causa della maggiore crescita degli altri Paesi, particolarmente di quelli di nuova adesione.

Il divario del PIL per abitante del Mezzogiorno dipende dalla minore produttività aggregata del sistema economico meridionale e dal livello inferiore del tasso di occupazione. Il recupero del PIL per abitante nella seconda metà degli anni Novanta è stato favorito da una positiva dinamica della produttività, passata dall'81,6% del 1996 (fatto 100 il Centro-Nord) ad un massimo dell'82,8% nel 1999.

Nei primi anni 2000 è stato perduto tutto il guadagno degli anni precedenti e solo nel 2004 è stato raggiunto nuovamente un livello nell'indice della produttività prossimo a quello del 1999. Nel 2008 la produttività dell'area meridionale si è attestata all'84% del Centro-Nord, valore che resta ancora lontano dalla media italiana<sup>2</sup>.

Un divario che si conferma anche se si abbandonano i tradizionali indicatori sui valori monetari ed economici per optare su indicatori alternativi che servono proprio a marcare la differenza tra benessere inteso come esclusiva produzione di ricchezza monetaria (a qualsiasi costo) e qualità della vita.

Per superare lo strapotere del PIL sul quale già Kuznetz<sup>3</sup>, uno degli ideatori del PIL avvertiva che "il benessere di una nazione può scarsamente essere dedotto dalla misura del reddito nazionale", mentre negli anni '60 Bob Kennedy in un ormai celebre discorso sosteneva che "il PIL misura tutto tranne ciò che rende la vita degna di essere vissuta".

La stessa Commissione Europea il 20 agosto 2009 ha indirizzato una comunicazione al Consiglio e al Parlamento dall'eloquente titolo "Non solo PIL. Misurare il progresso in un mondo in cambiamento" in cui assume l'impegno di orientare le proprie politiche in virtù di un set di indicatori più ampio.

*"Esistono validi motivi per completare il PIL con statistiche che riprendano gli altri aspetti economici, sociali ed ambientali dai quali dipende fortemente il benessere dei cittadini. [...]*

*La Commissione intende intensificare il suo impegno e la comunicazione in questo settore, allo scopo di fornire indicatori che servano per quello che i cittadini vogliono realmente, ovvero misurare i progressi compiuti nel raggiungere in modo sostenibile gli obiettivi sociali, economici ed ambientali. In ultima analisi, le politiche nazionali e comunitarie saranno valutate sulla loro capacità, o meno, di raggiungere i suddetti obiettivi e di migliorare il benessere dei cittadini europei. Per questo motivo, le future politiche dovrebbero essere fondate su dati rigorosi, attuali, pubblicamente riconosciuti e che trattino tutte le questioni essenziali. La Commissione intende informare sull'attuazione e sui risultati delle misure proposte nella presente comunicazione al più tardi entro il 2012".*

Così nell'edizione 2009 del Rapporto Quars<sup>4</sup>, la classifica del benessere sostenibile, si distinguono nelle prime posizioni le regioni del Centro e del Nord, mentre nella parte bassa seguono le regioni del Centro e del Mezzogiorno. Il cluster di regioni che segue e chiude la classifica del Quars mette in luce per l'ennesima volta quanto sia necessario intervenire nei territori del mezzogiorno per migliorare il livello di benessere e sostenibilità. Le restanti regioni, Puglia, Calabria (-0,73), Sicilia e Campania, presentano valori al di sotto della media in tutte le

---

<sup>2</sup> Check up Mezzogiorno- Confindustria – IPI- Gennaio 2010

<sup>3</sup> Simon Smith Kuznets è stato un economista statunitense, vincitore del Premio Nobel per l'economia nel 1971 «per la sua interpretazione, empiricamente fondata, della crescita economica, che ha portato ad una nuova e più approfondita analisi della struttura sociale ed economica e del suo processo di sviluppo». Sebbene avesse ipotizzato la relazione tra la crescita economica e la distribuzione del reddito, fu sempre molto critico riguardo alla pretesa di misurare il benessere sociale basandosi sul reddito procapite, come sostenne in un discorso al Congresso degli Stati Uniti

<sup>4</sup> Sbilanciamoci- QUARS (Qualità Regionale dello Sviluppo), Rapporto sullo sviluppo locale 2009

Obiettivo del Quars, infatti, è non soltanto quello di offrire una fotografia del benessere che superi l'equazione ricchezza = benessere, ma anche monitorare e indirizzare lo sviluppo di un territorio in un quadro di sostenibilità del benessere, che includa aspetti di redistribuzione ed equità.

Le variabili che compongono il QUARS sono in tutto 41, raggruppate nelle 7 dimensioni

- Ambiente: valutazione dell'impatto ambientale che deriva dalle forme di produzione, distribuzione, consumo e buone prassi intraprese per mitigarne gli effetti negativi.
- Economia e Lavoro: condizioni lavorative e di reddito garantite dal sistema economico e dalle politiche redistributive eventualmente messe in atto.
- Diritti e Cittadinanza: servizi ed inclusione sociale di giovani, anziani, persone svantaggiate e migranti.
- Pari opportunità: assenza di barriere basate sul genere alla partecipazione alla vita economica, politica e sociale.
- Istruzione e Cultura: partecipazione al sistema scolastico, qualità del servizio, istruzione della popolazione, domanda e offerta culturale.
- Salute: qualità ed efficienza dei servizi sanitari, prossimità, prevenzione
- Partecipazione: partecipazione politica e sociale dei cittadini.

dimensioni del Quars, risultato che ormai si conferma da tempo, andando così ad occupare, nell'ordine, le ultime quattro posizioni dell'indice. Su 41 indicatori utilizzati per la costruzione del Quars sono pochissimi i casi in cui queste regioni mostrano delle performance positive nel panorama italiano.

Il QUARS, infine, rappresenta uno strumento utile per due ordini di ragioni. Innanzitutto perché permette al policy maker di monitorare e indirizzare lo sviluppo del territorio in un quadro di sostenibilità del benessere. In secondo luogo, l'approccio utilizzato rende il QUARS uno strumento capace di catalizzare l'attenzione dell'opinione pubblica su una serie di temi fondamentali per il benessere di un territorio, ma che troppo spesso vengono messi in ombra da un approccio economicista.

Sta per volgere al termine quel biennio 2009-2010 che era stato annunciato come portatore di una crisi economica e sociale senza precedenti: negli ultimi mesi abbiamo una riemersione della fiducia in una per ora incerta ripresa. Il CENSIS<sup>5</sup> registra una società italiana che sembra franare verso il basso sotto un'onda di pulsioni sregolate. L'inconscio collettivo appare senza più legge, né desiderio. E viene meno la fiducia nelle lunghe derive e nella efficacia della classe dirigente. Tornare a desiderare è la virtù civile necessaria per riattivare la dinamica di una società troppo appagata e appiattita. Di fronte ai duri problemi attuali e all'urgenza di adeguate politiche per rilanciare lo sviluppo, viene meno la fiducia nelle lunghe derive su cui evolve spontaneamente la nostra società. Ancora più improbabile è che si possa contare sulle responsabilità della classe dirigente, sulle leadership partitiche o su un rinnovato impegno degli apparati pubblici. La tematica rigore-ripresa è ferma alle parole, la riflessione sullo sviluppo europeo è flebile, i tanti richiami ai temi all'ordine del giorno (la scuola, l'occupazione, le infrastrutture, la legalità, il Mezzogiorno) sono solo enunciati seriali. La complessità italiana è essenzialmente complessità culturale. Nella crisi che stiamo attraversando c'è quindi bisogno di messaggi che facciano autocoscienza di massa. Non esistono attualmente in Italia sedi di *auctoritas* che potrebbero ridare forza alla «legge». Più utile è il richiamo a un rilancio del desiderio, individuale e collettivo, per andare oltre la soggettività autoreferenziale, per vincere il nichilismo dell'indifferenza generalizzata. «Tornare a desiderare è la virtù civile necessaria per riattivare la dinamica di una società troppo appagata e appiattita». Attualmente tre sono i processi in cui sono ravvisabili germi di desiderio: la crescita di comportamenti «apolidi» legati al primato della competitività internazionale (gli imprenditori e i giovani che lavorano e studiano all'estero), i nuovi reticoli di rappresentanza nel mondo delle imprese e il lento formarsi di un tessuto federalista, la propensione a fare comunità in luoghi a misura d'uomo (borghi, paesi o piccole città).

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.

---

<sup>5</sup> 44° Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2010

*E' questo lo spirito positivo che abbiamo interpretato con il programma pluriennale e la Relazione Previsione e Programmatica e che ora trasferiamo in questo Piano.*

Un programma che si vuole realizzato da un ente sempre più efficiente, 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.

Un ente che per la sua rappresentatività istituzionale e per la sua terzietà intende avviare su tale programma un lavoro comune, da affrontare soltanto "insieme" a tutta la società reggina, attraverso la partecipazione degli attori pubblici e privati.

Un programma, che anche a motivo del contesto di seguito rappresentato, tre riteniamo debbano essere le tematiche centrali:

***I) la riforma delle Camere di Commercio: efficienza, responsabilità, competenza***

***II) il tema della competitività del sistema produttivo***

***III) la qualità e l'efficienza del territorio entro cui far crescere le imprese.***

## SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

### 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 l'approccio della 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 2011).

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

Il *Consiglio* è composto da 27 membri, di cui 25 in rappresentanza dei settori economici e gli altri due rispettivamente delle Organizzazioni sindacali e delle Associazioni di tutela dei consumatori. 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* è composta dal Presidente della Camera e da 9 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.

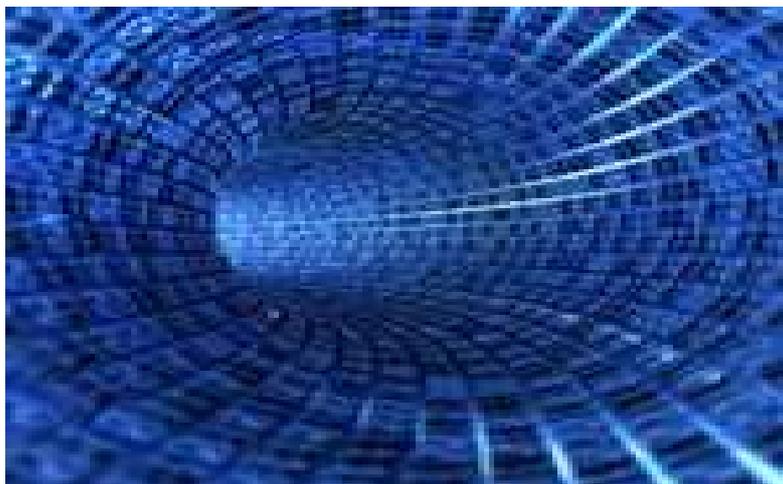
L'esercizio delle funzioni camerali risponde al principio della distinzione tra i compiti di indirizzo politico – propri del Consiglio, della Giunta e del Presidente – e i compiti di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria, attribuiti al Segretario generale e alla dirigenza.

Il *Segretario* generale è nominato dal Ministero dello Sviluppo economico su designazione della Giunta. 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.



### 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 industria 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 pubblicato in Gazzetta Ufficiale ed entrato in vigore il 31 maggio 2010)

*A queste si aggiungono gli sportelli 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.*

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 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.

Così con le Università Mediterranea di Reggio Calabria e della Calabria, con le Associazioni Artigiane e dei consumatori, con le Associazioni agricole, con il Coordinamento Regionale di "Progetto Policoro": un progetto della Chiesa Italiana per i giovani disoccupati al sud.

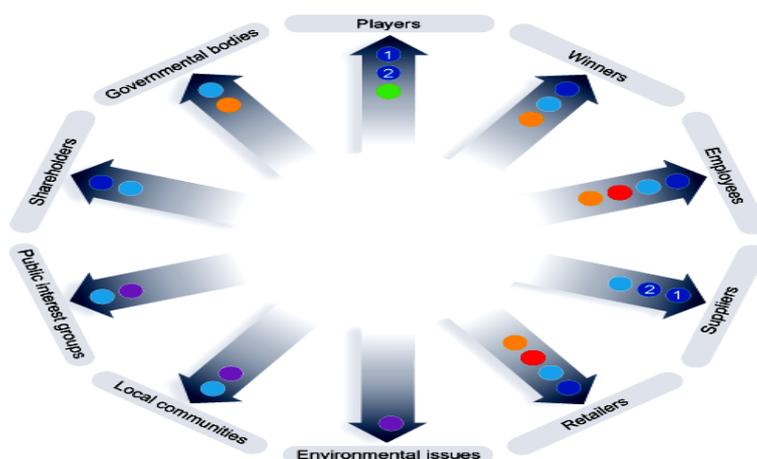
Così con i partecipati Centri di competenza tecnologica, di cui la Camera è socio fondatore, unico soggetto camerale meridionale: CERTA (Agroindustria-agroalimentare), ICT-SUD (Tecnologie avanzate e ICT) e MIT (Trasporti), chiamata a contribuire alla realizzazione dei programmi cofinanziati dal MIUR.

*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 Sovrintendenza 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 ha reagito alle sollecitazioni esterne provenienti dal quadro, di contesto socio-economico-territoriale e giuridico, sopra rappresentato, intraprendendo un percorso virtuoso di efficientamento della struttura organizzativa attraverso una forte spinta verso la deburocratizzazione del funzionamento (la struttura organizzativa è sempre più piatta) e la professionalizzazione delle risorse umane (il sistema professionale con cui le persone dell'organizzazione sono gestite si è trasformato da un modello basato su mansioni prescrittive, verso un modello *competence-based*, focalizzato sulle aree chiave di risultato; sono stati realizzati significativi investimenti in formazione e sviluppo delle risorse umane mediante l'avvio di veri e propri percorsi).

La turbolenza e l'incertezza del contesto, la competitività istituzionale accentuata da una sempre meno univoca attribuzione di competenze, e l'imprevedibilità dell'evoluzione delle norme e dei mercati in cui i clienti camerali – le imprese – si trovano ad operare, pone oggi il management della Camera di Reggio, e più in generale di tutte le Camere di Commercio italiane, di fronte a sfide sempre nuove e più impegnative.

E' stato, pertanto, richiesto alla Camera di caratterizzarsi sempre più come istituzione che promuova interazioni e cooperazione, nella piena autonomia degli interessi e dei ruoli ma in un contesto di condivisione di obiettivi e di corresponsabilizzazione delle azioni e degli interventi.

E' l'identità di tipo relazionale che la Camera deve esercitare quotidianamente nel far crescere, attraverso un'operazione di costruzione paziente del tessuto relazionale, i collegamenti tra i soggetti collettivi della provincia, tra le imprese e tra queste e i primi.

L'organizzazione di una Camera di Commercio come quella di Reggio Calabria, non è più un sistema monolitico con un futuro da governare attraverso un approccio deterministico e quindi un sistema burocratico governato da certezze amministrative procedurali e strutture di responsabilità gerarchico-funzionali:

- le certezze hanno progressivamente lasciato spazio all'interpretazione della norma e ad una moltiplicazione delle possibili casistiche applicative;
- l'esercizio dell'autonomia funzionale ha favorito la costruzione di sistemi organizzativi aperti al territorio di appartenenza in grado di rispondere flessibilmente e adattivamente alle specifiche esigenze dello sviluppo locale;
- i ruoli organizzativi descritti con semplici mansioni sono stati sostituiti da sistemi professionali con ampie job description, focalizzati su processi e aree chiave di risultato;
- l'organico è costituito da operatori della conoscenza in grado di identificare i problemi, risolverli, ma anche di creare, trasmettere e conservare conoscenza in un processo di miglioramento continuo, di innovazione, di focalizzazione sul cliente, sulla sua soddisfazione e sull'erogazione di servizi sempre più di qualità e personalizzati;
- ad una operatività basata su procedimenti e adempimenti amministrativi è subentrata una gestione basata su processi e progetti;
- il perimetro dell'attività istituzionale si è progressivamente esteso ad una molteplicità di reti che vanno ben oltre il sistema camerale per intersecare il sistema della PA locale, centrale e comunitaria, le università e i centri di ricerca, le reti economiche ed i mercati connessi con il territorio, il sistema produttivo, il sistema finanziario, etc..

Il lavoro compiuto dalla Camera in termini sia organizzativi sia di capacità di relazioni con l'esterno e il resto del sistema, trovano riscontro anche nella gestione delle risorse umane e della struttura interna, dove si esprime un netto orientamento da *Camera di professionisti*.

Questi gli obiettivi raggiunti dalla Camera di Reggio Calabria:

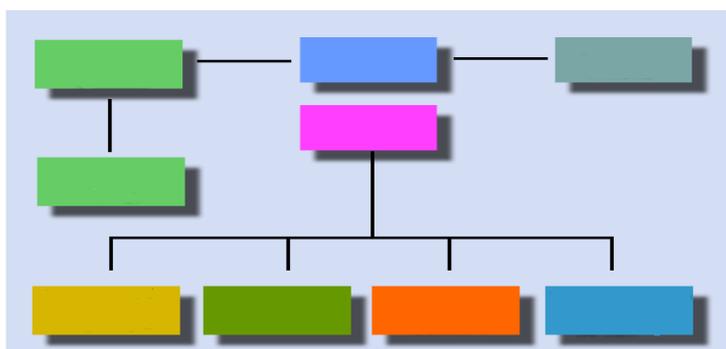
- > si è dotata di un sistema organizzativo aperto al territorio e flessibile rispetto alle esigenze dello sviluppo locale;
- > ha introdotto una gestione basata su processi e progetti;
- > ha rafforzato la professionalità delle risorse umane attraverso una focalizzazione sui risultati e sugli interventi 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.



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

- > un Segretario generale F.F. (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**: da una struttura organizzativa e gestionale rigida si è passati all'applicazione di tipologie contrattuali flessibili. 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.

### 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.

La **"formula uomo"** caratterizza tutta l'organizzazione, la pianificazione e la gestione. La qualità dei servizi si fonda sulla qualità del lavoro: un binomio inscindibile, che si concretizza solo se si creano le condizioni in cui tutti possono dare il meglio di sé.

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 si sono evoluti, abbandonando i meccanismi rigidamente egualitaristici verso logiche di competizione trasparente e regolata all'interno della Camera. Si è passati così dal sistema di ricompensa indipendente dai contributi forniti, antidoto alla conflittualità interna, alla giusta correlazione contributi-ricompensa, con la prospettazione di sentieri di carriera ai più meritevoli, e con trattamenti retributivi allineati con le condizioni di mercato. 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 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 a supporto dei servizi di back office, come:

- > il protocollo informatico;
- > il sistema di WorkFlow Base sulla gestione documentale;
- > l'archiviazione ottica sostitutiva (Legaldoc) per l'eliminazione della carta;
- > la gestione di delibere e determine.



## LE RISORSE FINANZIARIE A VALORE

### 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

### Spese

Anno	Organi	Funzionamento <sup>6</sup>	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

## 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:*

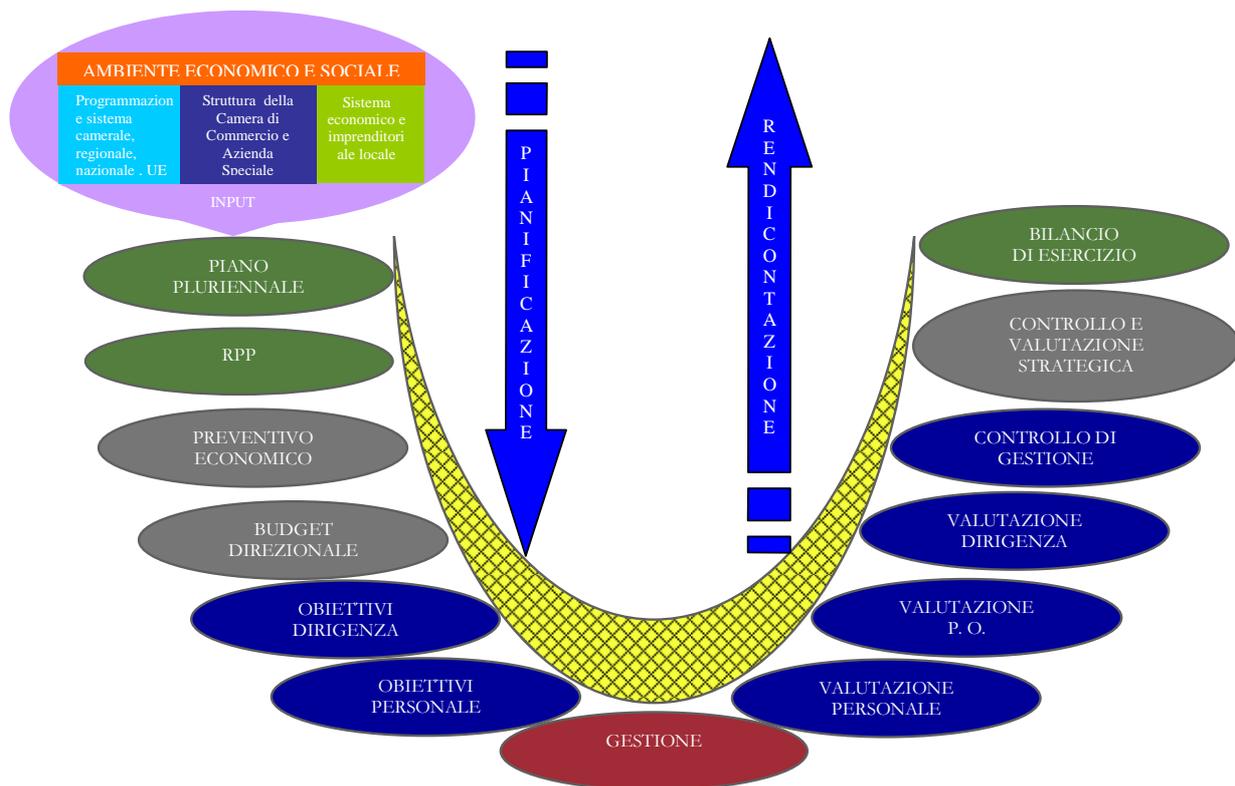
- all'interno, per capire lo stato attuale dell'organizzazione e le sue potenzialità, per pianificare correttamente, per orientare le scelte del management, per sviluppare una cultura del miglioramento continuo;
- all'esterno, per verificare il posizionamento rispetto ai suoi clienti, per orientare le 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.

<sup>6</sup> Comprende anche gli oneri per quote associative delle partecipazioni di sistema



composto da:

- Performance dei servizi della Camera, per monitorare e valutare l'efficienza, l'efficacia e qualità dei servizi camerali, dell'allocazione 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.
- Il bilancio sociale di mandato (2004-2009): non soltanto una testimonianza delle cose fatte e di quelle programmate e in corso di realizzazione, ma anche un punto dal quale partire per la definizione delle linee strategiche del nuovo mandato 2010-2014

## ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## L'organizzazione della Camera e le risorse umane



### 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. Essa costituisce un elemento relativamente stabile della struttura organizzativa ed è definita dal Segretario Generale, in osservanza dei principi di progettazione organizzativa delineati all'interno del presente 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 di cui al "Programma pluriennale" e dei principi di progettazione organizzativa delineati all'interno del presente regolamento;
- ◀ in modo concertato tra il Segretario Generale e il dirigente di Area;

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

# ORGANIGRAMMA

**Segretario Generale F.F.**  
**Dr.ssa Natina Crea**

- Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione. Controllo di gestione
- Unità di coordinamento comunicazione interna/esterna Customer satisfaction
- Ufficio legale
- Segreteria Comitato di Direzione

- Azienda Speciale IN.FORM.A.
- Azienda Speciale S.S.E.A.

**Area dei servizi amministrativi ed economico-finanziari**  
 Dirigente: Segretario Generale F.F.

**Area dei servizi anagrafici, di regolazione del mercato e tutela del consumatore**  
 Dirigente: Segretario Generale F.F.

**Area dei servizi economico-statistici e promozionali**  
 Dirigente: Segretario Generale F.F.

**Settore 1**  
**Servizi istituzionali, di amministrazione interna e della programmazione e gestione finanziaria e patrimoniale**

**Settore 2**  
**Anagrafico e di regolazione del mercato**

**Settore 3**  
**Servizi studi e ricerche, per la creazione e la competitività delle imprese e del territorio**

**Servizio 1**  
 Affari Generali, Organizzazione e Risorse Umane

**Servizio 2**  
 Finanza e controllo

**Servizio 3**  
 Anagrafico

**Servizio 4**  
 La regolazione del mercato e la tutela del consumatore

**Servizio 5**  
 Osservazione economica, statistica e promozione imprenditoriale e del territorio

**Servizio 6**  
 Competitività delle imprese e del territorio

- Ufficio 1**  
Segreteria Presidenza
- Ufficio 2**  
Servizi Istituzionali
- Ufficio 3**  
Risorse Umane
- Ufficio 4**  
Affari Generali
- Ufficio 5**  
Protocollo informatico  
Gestione documentale e archivi

- Ufficio 6**  
Bilanci e contabilità  
Conti del personale
- Ufficio 7**  
Provveditorato
- Ufficio 8**  
Diritto annuale

- Ufficio 9**  
Registro Imprese
- Ufficio 10**  
Attività regolamentate
- Ufficio 11**  
La Camera on line

- Ufficio 12**  
Metrico
- Ufficio 13**  
Conciliazione e regolazione del mercato
- Ufficio 14**  
Tutela della ffe de pubblica

- Ufficio 15**  
Studi, Statistica, documentazione
- Ufficio 16**  
Promozione

- Ufficio 17**  
I Innovazione e Internazionalizzazione
- Ufficio 18**  
Credito e Finanza

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER AREE								
AREE	CATEGORIE DI PERSONALE							
	A1	B1	B3	C1	D1	D3	DIRIGENTI	TOTALE
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	6		1		9
SERVIZIO LA REGOLAZIONE MERCATO E LA TUTELA DEL CONSUMATORE		1	1	3	2	0		7
<b>TOTALE AREA</b>		1	3	9	2	1		16

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
<b>TOTALE AREA</b>	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				2	3			5
SERVIZI COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO			1	1	2	1		5
<b>TOTALE AREA</b>			1	3	5	1		10
<b>TOTALE GENERALE</b>	0	3	6	24	11	2	1	47

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

**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)**

(Dati provvisori in attesa del Decreto Interministeriale previsto dal comma 7 dell'art. 20 del D.L. n. 78/2010 conv. in L. n. 122/2010)

**Personale dei ruoli del Ministero Sviluppo Economico**

Dirigente	1
Ricercatore II liv.	1

**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 2012 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 2013 è di n. 47 unità di cui un solo dirigente.

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

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 entro limiti percentuali dei risparmi derivanti dalle cessazioni dal lavoro verificatesi nell'anno precedente; limiti, peraltro, decrescenti (per le singole Camere) al ridursi dei margini di autonomia finanziaria disponibili.

Tra i tanti paradossi che condizionano significativamente la dinamica di un'organizzazione è da evidenziare l'impossibilità di acquisire tali professionalità, pur avendo la capacità finanziaria in bilancio, per mancanza del presupposto di fatto, vale a dire la cessazione di personale nell'anno precedente, sul cui risparmio di spesa calcolare la quota di risorse, anche se ridotta rispetto ad esso, da destinare al ricorso al mercato del lavoro<sup>7</sup>.

## Rapporti di lavoro

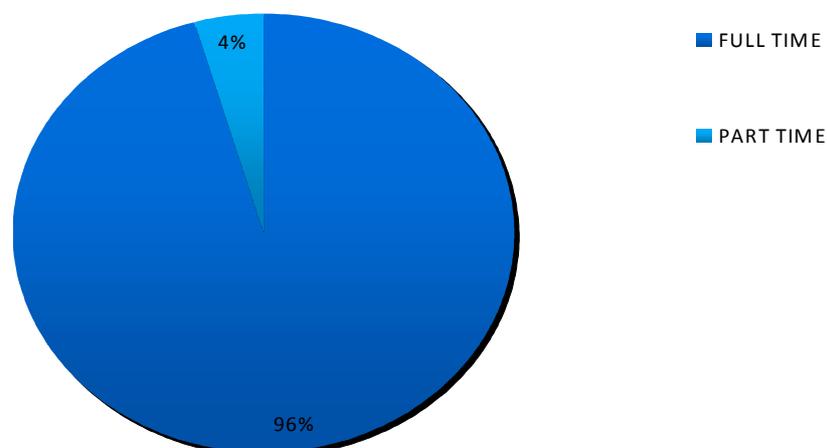
Sono state espletate le procedure di mobilità 2011 e 2012 registrando pertanto n.1 assunzione di cat. D1, n.5 di cat.C e n.1 di cat.B3.

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.

<b>DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER ORARIO DI LAVORO</b>		
<b>PERSONALE</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
FULL TIME	45	95,65%
PART TIME	2	4,35%
<b>TOTALE</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

<sup>7</sup> Osservatorio camerale Unioncamere-Sistema camerale

### Distribuzione del personale per orario di lavoro



### Il profilo qualitativo del personale

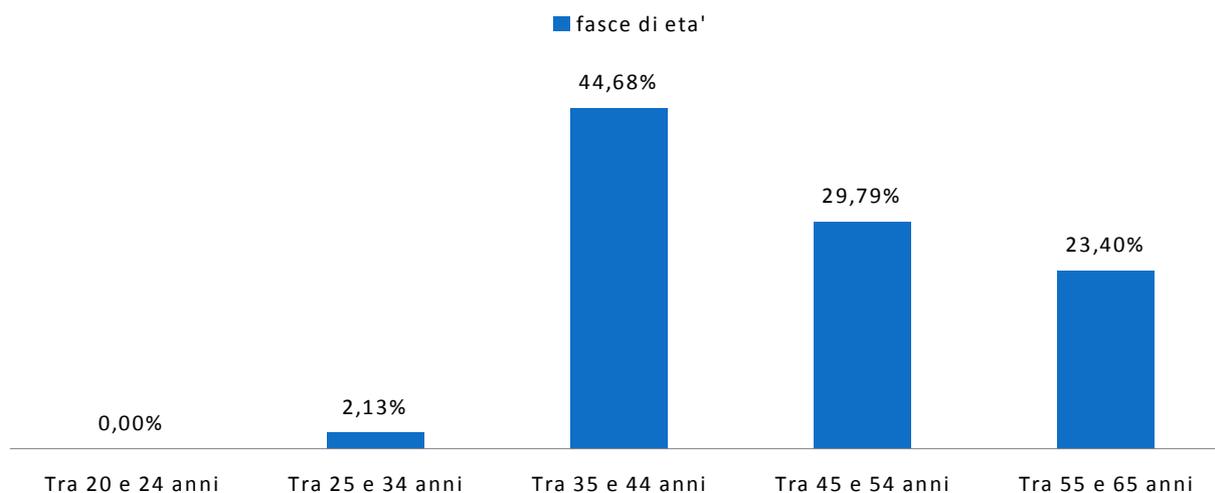
Si riportano di seguito alcuni dati sui profili qualitativi del personale utili per leggere nel dettaglio la fotografia degli addetti della Camera di Commercio.

### 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 28% 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	1	2,17%
Tra 35 e 44 anni	21	45,65%
Tra 45 e 54 anni	14	23,91%
Tra 55 e 65 anni	11	28,26%
<b>TOTALE</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

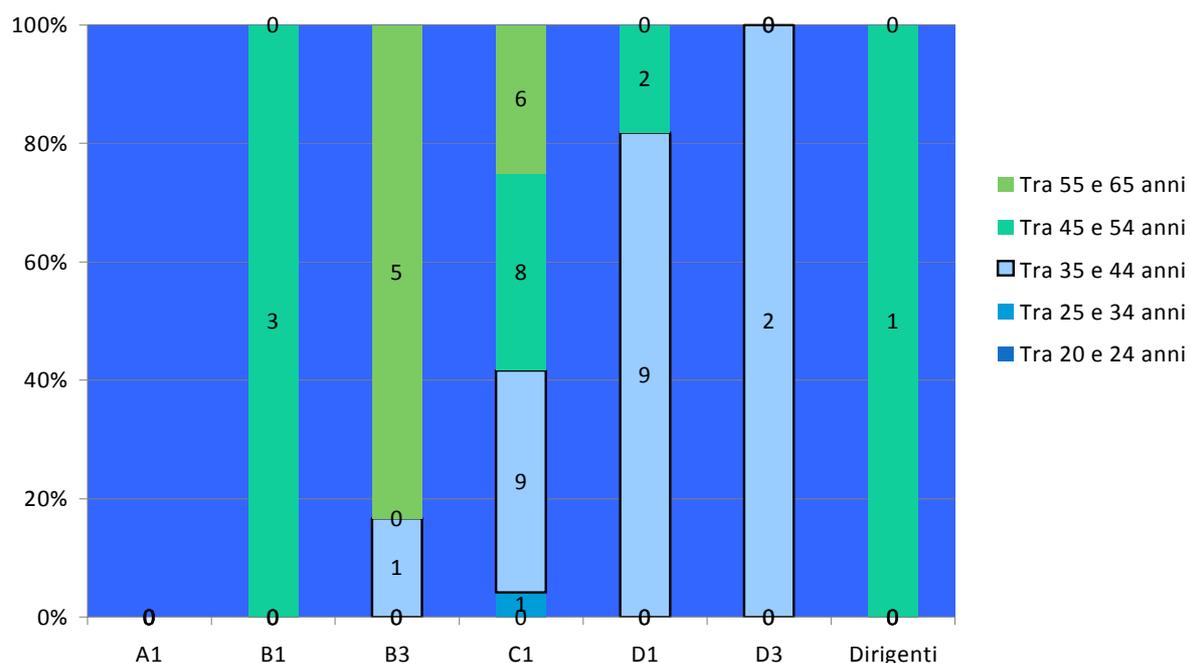
## Distribuzione dipendenti per fasce di età



## 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	1	0	0	0	1
Tra 35 e 44 anni	0	0	1	9	9	2	0	21
Tra 45 e 54 anni	0	3	0	8	2	0	1	14
Tra 55 e 65 anni	0	0	5	6	0	1	0	11
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>47</b>

## Distribuzione del personale per fasce d'età e categorie



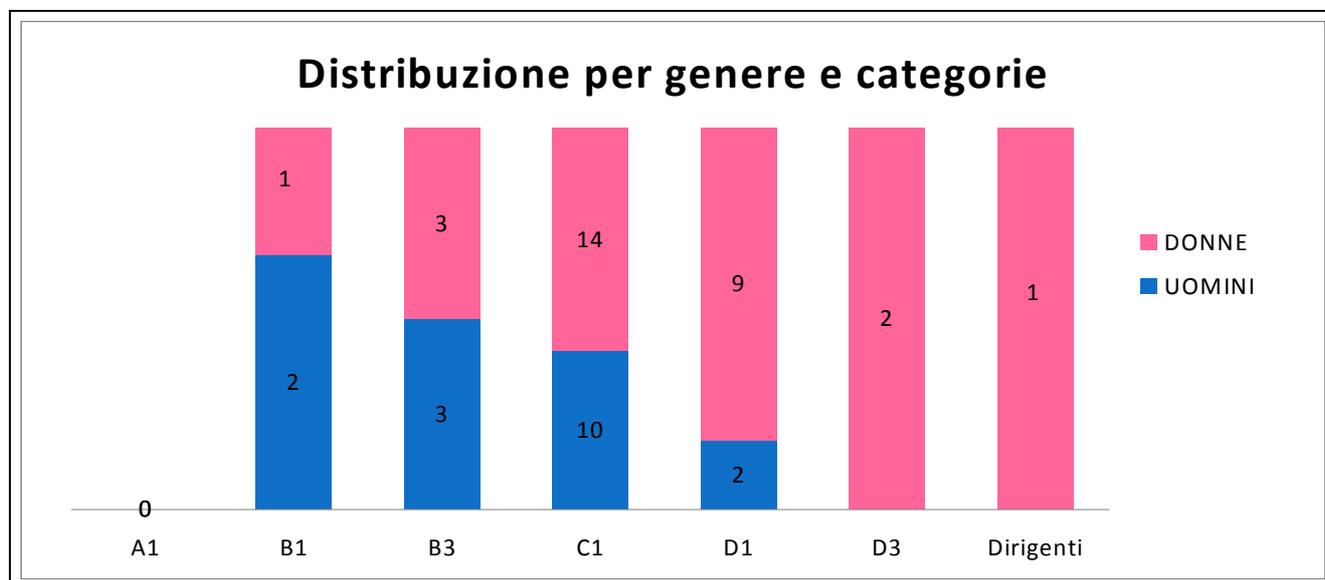
Genere

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	36,17%
DONNE	30	63,83%
<b>TOTALE</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

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							
	CATEGORIE						
Genere	A1	B1	B3	C1	D1	D3	Dirigenti
Uomini	0	2	3	10	2	0	0
Donne	0	1	3	14	9	2	1
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>



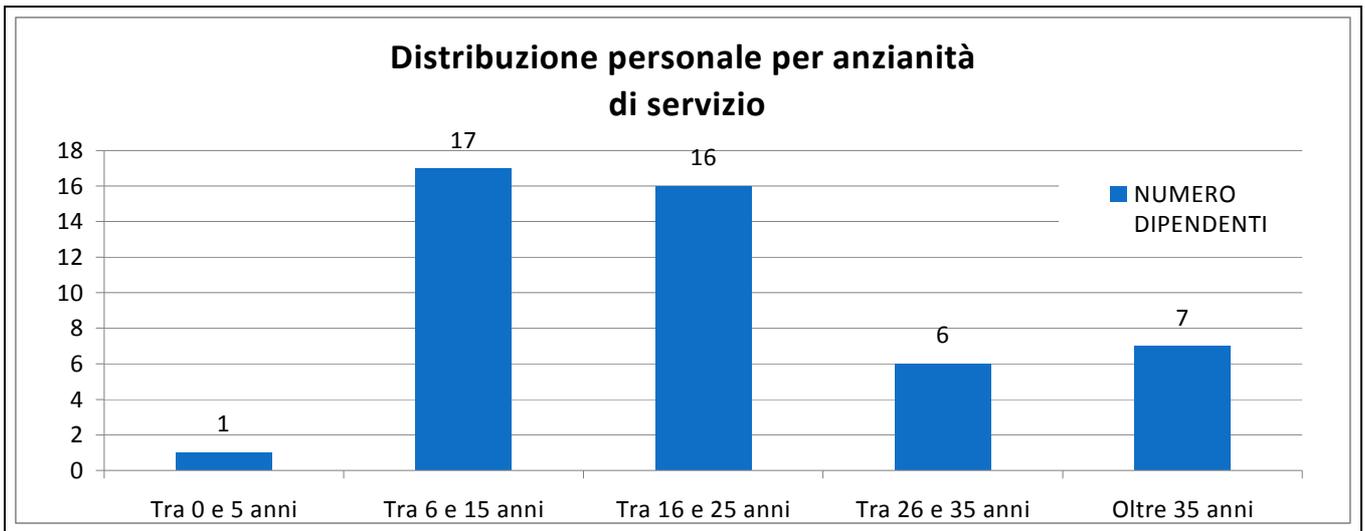
### Anzianità di servizio

La maggior parte (circa il 70%) 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 13%.

Solo il 15% ha un'anzianità di servizio superiore ai 35 anni.

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

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 0 e 5 anni	1	2,13%
Tra 6 e 15 anni	17	36,17%
Tra 16 e 25 anni	16	34,04%
Tra 26 e 35 anni	6	12,77%
Oltre 35 anni	7	14,89%
<b>TOTALE</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

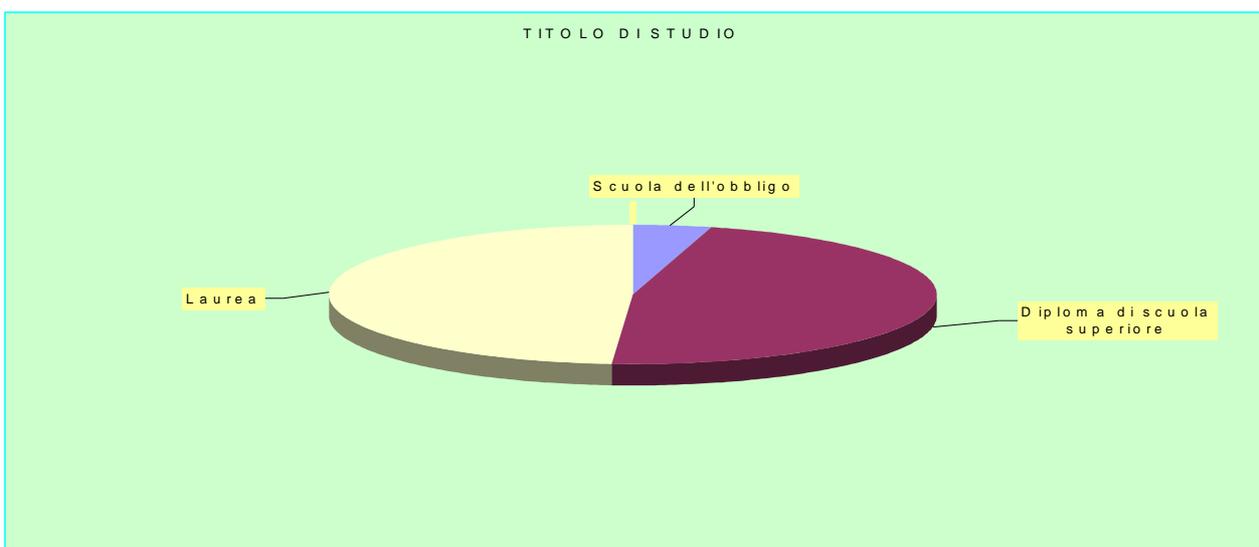


### Livello di scolarità

Il 49% del personale è in possesso della laurea mentre il 47% 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 49% del personale in servizio laureato: il 96% appartiene all'area sociale (Economia e Commercio, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Economia Bancaria, Sociologia e Relazioni Pubbliche) e il 4% all'area scientifica (Informatica).

LIVELLO DI SCOLARITA'		
TITOLO DI STUDIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Scuola dell'obbligo	2	4,35%
Diploma di scuola superiore	22	46,81%
Laurea	23	48,94%
di cui		
Area Sociale	22	95,65%
Area Scientifica	1	4,35%

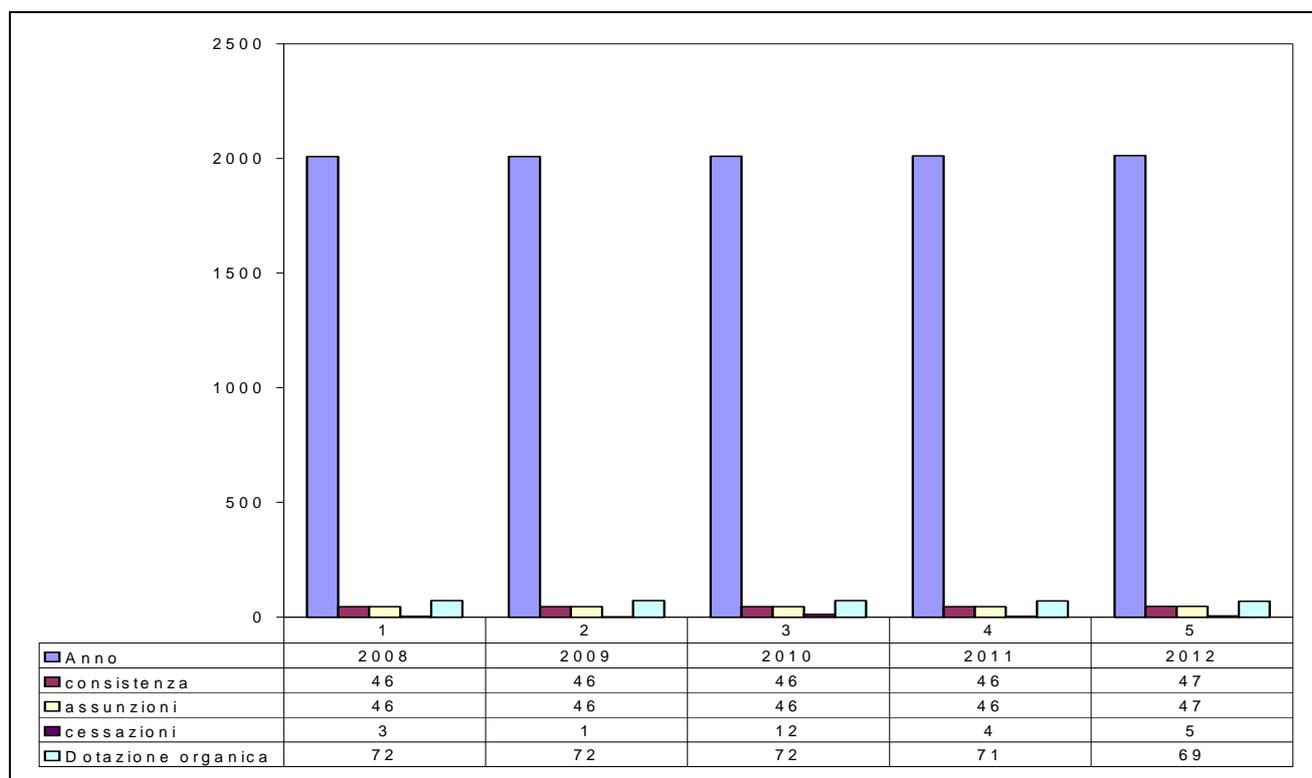


### Andamento consistenza del personale

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 2008 – 2012

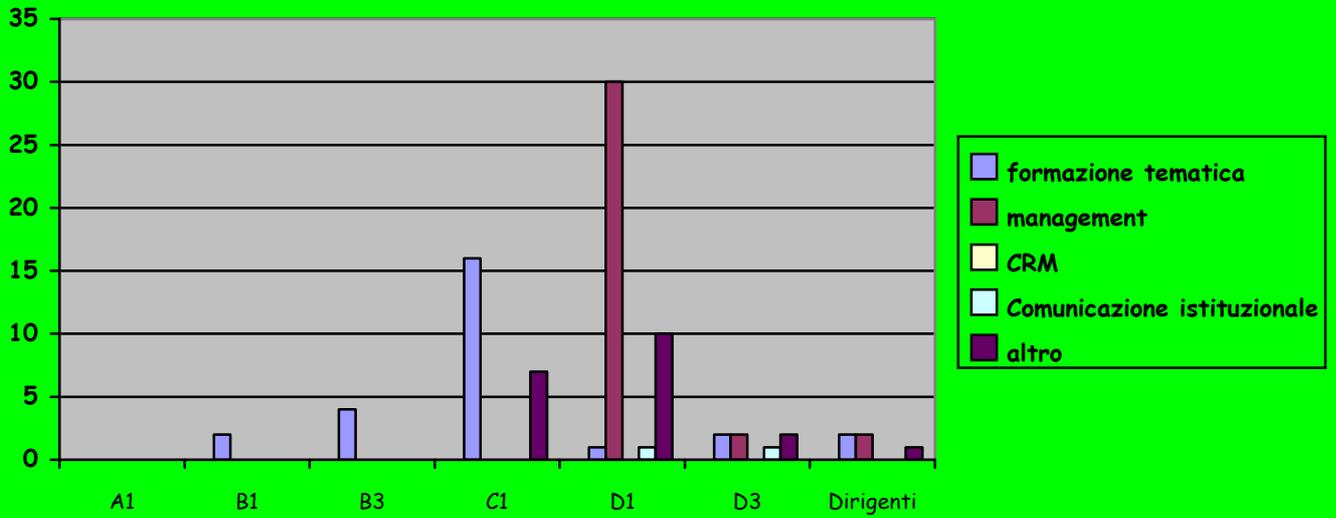
<b>CONSISTENZA DEL PERSONALE</b>					
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Dotazione organica	72	72	71	71	69
consistenza	46	46	46	46	47
assunzioni	1	1	1	4	6
cessazioni	3	1	12	4	5



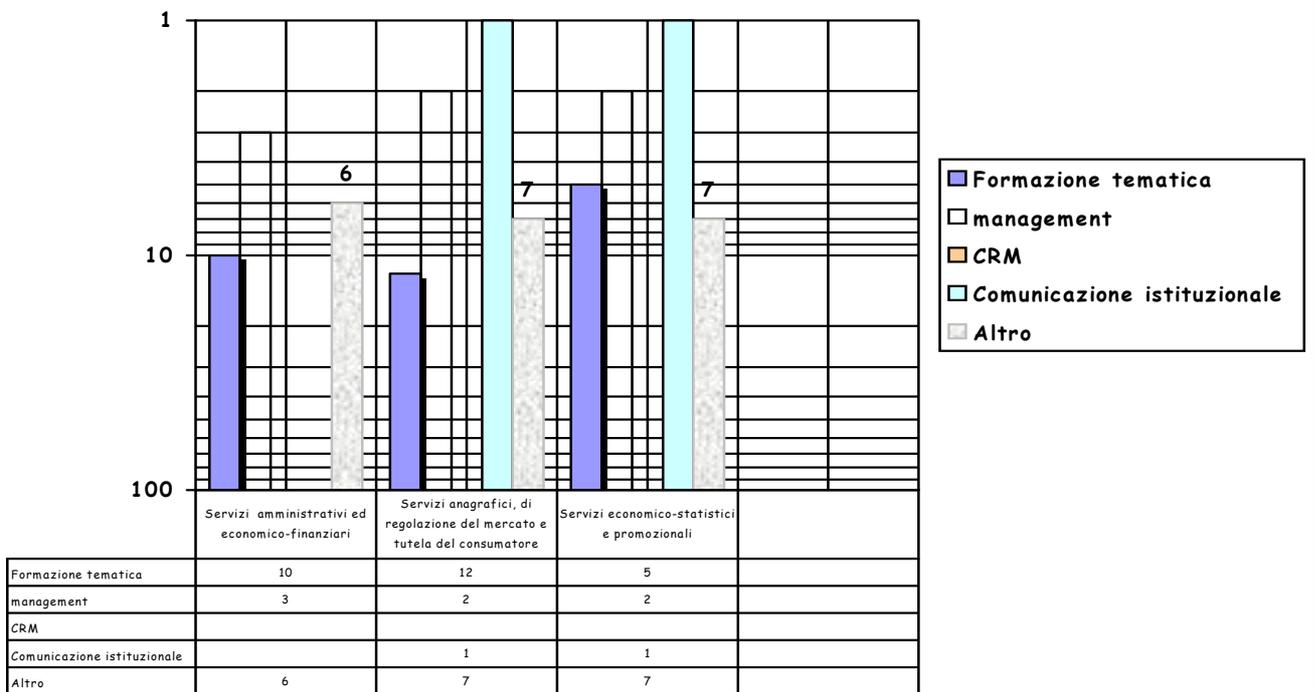
### La formazione del personale

La formazione del personale camerale realizzata nel corso del 2012 ha coinvolto il personale dipendente, in funzione delle proposte dei Responsabili di Servizio condivise dal Segretario generale e dalla Dirigenza e tenuto conto delle aree di intervento e dell'evoluzione normativa, in coerenza con la categoria di inquadramento dei singoli destinatari della formazione e del corrispondente 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 2012)**



**Distribuzione del personale per tipo di formazione e area**



## **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](http://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.

## **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 e in data 29/11/2011 con delibera n.10)*

## **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'aggiornare 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.

### **La missione nello scenario di un nuovo assetto istituzionale e nuovo quadro normativo.**

Ma nei prossimi anni la missione della Camera sarà influenzata da profondi mutamenti nel quadro istituzionale e normativo:

- L'operatività dell'area metropolitana dello Stretto con l'istituzione della città metropolitana di Reggio Calabria (ex art.23 comma 2 della legge 5 maggio 2009 n.42), che rideterminerà, nel corso del mandato consiliare, la dimensione spaziale della programmazione.
- Il trasferimento alle Camere di Commercio delle competenze delle stazioni sperimentali, soppresse per effetto di quanto disposto dall'art. 7 comma 20 del d.l. n.78/2010 conv. in l. n.122/2010.

Così alla Camera di Commercio di Reggio Calabria sono state trasferite le competenze della "Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi".

Le Stazioni Sperimentali (n. 8) enti pubblici economici sottoposti alla vigilanza del Ministero Sviluppo Economico ed in relazione ai settori di competenza e secondo le rispettive leggi istitutive, svolgevano attività di ricerca industriale ed attività di sviluppo precompetitiva, cioè precedente alla fase sperimentale vera e propria; attività di certificazione di prodotti o di

processi produttivi; analisi e controlli; consulenza alle imprese, alle pubbliche amministrazioni ed enti pubblici; attività di documentazione, divulgazione, promozione della qualità e supporto alla formazione degli specifici settori produttivi, anche al fine di consentire la crescita occupazionale qualificata; partecipazione all'attività di formazione tecnica; attività ad esse affidate dallo Stato, alle Regioni, nonché quelle derivanti da convenzioni internazionali.

In particolare questi i compiti della Stazione Sperimentale delle essenze e dei derivati dagli agrumi, istituita con Decreto Luogotenenziale 20/06/1918 n. 2131:

- a) studi e ricerca applicata concernenti le essenze e derivati dagli agrumi;
- b) analisi, prove, esperimenti, tarature di strumenti ed apparecchi;
- c) assistenza tecnica e consulenze alle aziende;
- d) documentazione ed informazione di interesse per le industrie di riferimento;
- e) formazione del personale dipendente delle industrie cui la Stazione è preordinata;
- f) partecipazione ai lavori di normazione nazionali ed internazionali.

Ma anche:

- promuove ed attua iniziative di interesse nazionale nei settori di competenza;
- cura lo studio e la ricerca innovativa relativa ai prodotti ed ai processi di produzione.

➤ Il progetto di riordino degli strumenti per la proiezione all'estero del Sistema Italia, che chiama la rete camerale a sostenere la vocazione all'internazionalizzazione di tante piccole imprese;

➤ Il DPR 7 settembre 2010, n. 160, che nell'approvare il "regolamento per la semplificazione ed il riordino della disciplina sullo sportello unico per le attività produttive" attua la previsione di cui all'art.38 del d.l. n.112/2008 conv. in l. n.133/2008, che coinvolge le Camere di Commercio nel raccordo tra le istituzioni e nei processi di comunicazione telematica ma riconosce loro anche una funzione sostitutiva laddove prevede che "Nel caso in cui, al momento della scadenza del termine di cui all'articolo 12, comma 1, lettera a), il comune non abbia istituito il SUAP, o questo non abbia i requisiti di cui al comma 10, l'esercizio delle relative funzioni, decorso il termine di cui al medesimo articolo, è delegato, anche in assenza di provvedimenti espressi, alla camera di commercio territorialmente competente".

Ma più in generale il processo complessivo di semplificazione richiesto dalla direttiva comunitaria 123/2006 CE, la cui attuazione è stata avviata dal d.lgs. n.59/2010 e proseguita dalla legge n.112/2010 e che dispiegherà i suoi effetti a livello di legislazione regionale e regolamentazione comunale.

➤ L'istituto della mediazione civile e commerciale, approvato con il decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28 (Gazzetta Ufficiale 5 marzo 2010, n. 53) attuativo della riforma del processo civile: si applica alle controversie civili e commerciali che vertono su diritti disponibili. In quanto organismo iscritto (n. 85) dal 24/5/2010 nel registro degli Organismi deputati a gestire tentativi di conciliazione a norma dell'art. 38 del decreto legislativo 17 gennaio 2003 n. 5, istituito con il decreto del Ministero della Giustizia 23 luglio 2004, n. 222, il Servizio di conciliazione è abilitato a gestire le nuove procedure di mediazione previste dal Decreto Legislativo 4 marzo 2010, n. 28.

➤ Per effetto del Decreto del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali del 2/11/2010, la Camera di Commercio di Reggio Calabria è stata designata dall'1/8/2012 quale autorità pubblica di controllo al fine di garantire la tracciabilità di ciascuna partita di vino a d.o. e igt.

➤ Conclusa la sperimentazione della Comunicazione Unica per l'avvio delle attività d'impresa, prevista dalla legge 2 aprile 2007, n. 40, dal 1° aprile la nuova procedura riguarderà gli oltre 6 milioni di imprese attualmente esistenti in Italia e tutti coloro che intenderanno aprire una qualunque iniziativa economica in forma d'impresa.

Prima di definire ed analizzare le scelte strategiche e le priorità programmatiche non si può prescindere da due premesse:

❶ La consiliatura 2009-2014 si è aperta in una fase delicata per il Paese e per la regione ma anche per la provincia, soprattutto per le difficoltà della situazione economica e produttiva di un periodo definito a livello politico come il terminale del tunnel della crisi che preclude alla ripresa e quindi alla crescita.

La situazione nazionale e internazionale è particolarmente complessa e diventa sempre più urgente chiederci, al di là delle prese di posizione preconcepite, quale possano essere le strade per acchiappare una ripresa che sembra allontanarsi man mano che la rincorriamo. La risposta è che la vera sfida per lo sviluppo inizia proprio nel momento in cui è necessario cogliere i segnali di ripresa e far sì che coinvolgano una platea sempre più numerosa di imprese e di territori.

❷ L'attuazione e il consolidamento dei nuovi ruoli a cui è chiamato il sistema camerale e quindi la Camera di Commercio di Reggio Calabria, impongono che le azioni di supporto e di accompagnamento al rilancio dell'economia locale si qualificano e qualificano la Camera interlocutore più autorevole per un più efficace dialogo con gli altri attori dello sviluppo a livello locale ma anche nazionale.

*La genesi del presente programma parte così dalla condivisione delle finalità strategiche del sistema Paese, sistema associativo, sistema camerale, politiche regionali che, in funzione dell'exit strategy dalla crisi, perseguono una comune politica per la competitività del sistema Paese/Regione.*

<b>Programmi</b>	<b>Destinatari</b> P.A. e MPI (Micro Piccole Imprese)	<b>Obiettivi e misure</b>
Europa 2020 e Carta Europea per le piccole imprese	<i>Avviamento meno costoso e più veloce. Migliore legislazione regolamentazione. Migliorare l'accesso in linea</i>	<i>Crescita intelligente; crescita sostenibile; crescita sostenibile<sup>1</sup>. Educazione e formazione alla imprenditorialità; fornire competenze; potenziare la capacità tecnologica delle piccole imprese; imprenditorialità elettronica</i>
Small Business Act- I principi interessati	I, III, IV, V	II, VI, VII, VIII, IX, X
Programma Ministero Sviluppo Economico	<i>Il "Piano per la semplificazione amministrativa per le imprese e le famiglie 2010-2012". Piano e-gov 2012</i>  <i>Industria 2015</i>	<i>Atto di indirizzo MSE 2010/2012: Ottimizzare le risorse per le politiche territoriali di sviluppo; Potenziare l'internazionalizzazione; Sviluppare la concorrenza con regole adeguate; Realizzare le infrastrutture per le comunicazioni. Italia 2020. Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro</i>
ReteImprese Italia. Strategie e scelte di medio periodo	<i>Garantire una reale semplificazione amministrativa</i>	<i>Incentivare l'innovazione: Potenziare i rapporti di una partnership fra imprese e banche, Potenziare gli interventi per un lavoro attivo. Riquilibrare il territorio. Sviluppare le energie rinnovabili. Le città anello aggregante. Interventi per le infrastrutture: La risorsa turismo.</i>
Programma di governo regionale 2010/2015	<i>Migliorare l'efficienza della PA. Libertà d'impresa</i>	<i>Aumentare l'occupabilità, creare nuovi e migliori posti di lavoro, rafforzare i sistemi educativi e formativi, la formazione permanente, superiore e continua dei lavoratori, sostenere l'imprenditorialità; mettere in rete la nostra regione con l'Italia e l'Europa, lungo il corridoio "Berlino - Palermo"; aumento della qualità del contesto sistema Regione; salvaguardia del territorio e dell'ambiente, aumento della competitività e consapevolezza del sistema territoriale regionale come risorsa; tutela e sostenibilità del sistema ambientale; politiche giovanili: 1. Supporto alla conoscenza, alla comunicazione ed alle informazioni; 2. Realizzazione di "spazi di creazione"; 3. Coinvolgimento nei processi decisionali delle politiche pubbliche. Il turismo, una concreta ed immediata risorsa economica. Una Società dell'Informazione</i>

		<i>coerente e accessibile a tutti.</i>
<i>Sistema camerale</i>	<i>Promuovere la riforma del sistema camerale e l'efficienza della PA Semplificazione</i>	<i>Sostenere l'innovazione e il rilancio competitivo dei territori Formazione continua e alta formazione Rafforzare il mercato e tutelare il Made in Italy Reti di impresa e Int.ne Diffondere cultura e strumenti di giustizia alternativa</i>

## **ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

### **Le economie occidentali, l'Europa e il Sistema Paese**

#### **IL RALLENTAMENTO DELLE ECONOMIE OCCIDENTALI**

Nell'ultima parte del 2011, l'attività economica nei principali paesi avanzati ha decelerato. Fanno eccezione gli Stati Uniti, a fronte delle riduzioni che si sono registrate invece in Giappone, nel Regno Unito e nell'Unione Europea nel suo complesso. In generale, le tensioni sul debito sovrano nell'area dell'euro e l'elevata incertezza circa il processo di consolidamento delle finanze pubbliche negli Stati Uniti, hanno indebolito le aspettative di una ripresa della crescita delle economie avanzate. D'altro canto, anche i paesi emergenti, che crescono sempre a tassi elevati, hanno mostrato un rallentamento dell'attività economica in termini tendenziali.

Nel 2011, le economie avanzate sono cresciute complessivamente del +1,6%, a fronte di un aumento del PIL nei paesi emergenti del +6,4%, che hanno quindi contribuito in modo importante alla crescita mondiale (+4,0%). Nel dettaglio, sono cresciuti la maggior parte dei principali paesi OCSE, tra cui la Germania (+3,0%), gli Stati Uniti (+1,7%), la Francia (+1,7%), il Regno Unito (+0,9%) e l'Italia (+0,4%)<sup>8</sup>. Il Giappone invece ha visto decrescere il proprio PIL del -0,7% nel corso dell'anno. I tassi di crescita dei paesi emergenti sono significativamente più alti, ma per la maggior parte di loro si registra una decelerazione della crescita rispetto al 2010. Cina e India, infatti, sono cresciute rispettivamente del +9,2% e del +7,4%, a fronte di tassi del +10,4% e +9,9% nel 2010. La flessione più significativa si è registrata però in Brasile (2010: +7,5%; 2011: +2,7%). La Russia, invece, ha continuato a crescere allo stesso ritmo dell'anno precedente (+4,3%).

I flussi commerciali internazionali, nel 2011, registrano un calo, da attribuirsi principalmente al forte rallentamento delle esportazioni sia delle economie avanzate sia dei paesi emergenti. Ciò, ha comportato una attenuazione delle spinte inflazionistiche.

#### **I RIFLESSI SULL'OCCUPAZIONE**

Sul totale dei dodici mesi, nell'area dell'euro l'inflazione si è attestata al +2,7%, in Germania al +2,4% e in Francia al +2,1%; superiore il dato per gli Stati Uniti (+3,2%) e il Regno Unito (+4,5%). Diversamente in Giappone si è rilevata una dinamica lievemente negativa (-0,3%).

Volgendo l'attenzione al mercato del lavoro, le condizioni nell'area euro sono peggiorate sulla scia della contrazione economica. Il tasso di disoccupazione sta aumentando partendo da livelli già elevati. All'inizio della recessione del 2008 le variazioni dell'occupazione erano state relativamente modeste;

<sup>8</sup> Pil in volume.

successivamente, le condizioni del mercato del lavoro erano andate migliorando fino alla prima metà del 2011. A partire dal III trimestre 2011, invece, si è registrato nell'area dell'euro un calo della crescita dell'occupazione e un aumento del tasso di disoccupazione nei principali paesi europei, che resta persistentemente elevato. Nel complesso del 2011, la disoccupazione dell'area è stata pari al 10,2%, in lieve aumento rispetto al 2010. In particolare, il tasso di disoccupazione francese per il 2011 è pari al 9,7%, quello tedesco al 6,0% e quello spagnolo al 21,7%. Negli Stati Uniti, invece, la disoccupazione è scesa ad un tasso del 9,0% (rispetto al 9,6% del 2010). Similmente un calo si è osservato anche in Giappone (2010: 5,1%; 2011: 4,6%); mentre nel Regno Unito è aumentata attestandosi ad un tasso dell'8,1%.

**Tab. 1 – Andamento del Pil in volume nelle principali economie internazionali (2007 - 2011; variazioni %)**

	2007	2008	2009	2010	2011
Brazil	6,1	5,2	-0,3	7,5	2,7
Canada	2,2	0,7	-2,8	3,2	2,5
Euro Area	3,0	0,3	-4,2	1,8	1,5
France	2,3	-0,1	-2,7	1,5	1,7
Germany	3,3	1,1	-5,1	3,7	3,0
Italy	1,5	-1,3	-5,2	1,3	0,4
Japan	2,4	-1,2	-6,3	4,1	-0,7
Russian Federation	8,5	5,3	-7,8	4,0	4,3
Spain	3,5	0,9	-3,7	-0,1	0,7
United Kingdom	3,5	-1,1	-4,4	1,8	0,9
United States	1,9	-0,3	-3,5	3,0	1,7
G20	5,0	2,3	-1,4	5,0	2,8

#### LA QUESTIONE DEL DEBITO SOVRANO

Negli ultimi mesi del 2011 le tensioni sul debito sovrano nell'area dell'euro si sono inasprite, estendendosi a molti paesi dell'area e assumendo rilevanza sistemica. L'andamento dei titoli di Stato ha risentito del deterioramento del quadro macroeconomico, dei declassamenti dei titoli operati dalle agenzie di rating e dell'incertezza degli operatori sull'adeguatezza dei meccanismi di gestione della crisi delle autorità europee. I differenziali di rendimento dei titoli sovrani rispetto ai Bund tedeschi hanno, dunque, toccato nuovi picchi massimi in diversi paesi europei: Grecia, Portogallo, Italia, Spagna, Belgio e Francia. Per quanto riguarda i titoli di stato ritenuti, invece, più sicuri (Stati Uniti, Germania, Regno Unito) prosegue la riduzione dei rendimenti, che sono rimasti ai livelli minimi raggiunti durante l'estate. E' aumentata la preferenza degli investitori per i titoli più sicuri, determinando un calo della domanda di titoli rischiosi che ha penalizzato il settore bancario, in particolare quello dell'area dell'euro.

In tale scenario, la situazione economico - finanziaria del Sistema Italia nel 2011 è stata complessa, ed ha imposto rigore nelle scelte di politica economica. In particolare, nella fase finale dell'anno, complice un rallentamento della crescita, il debito pubblico è salito a quote pari ad oltre il 120%, generando timori ed incertezze sullo stato di salute del nostro Paese.

#### SEMPRE DEBOLI I CONSUMI DELLE FAMIGLIE

Dall'analisi delle componenti della domanda interna, emerge ancora una volta la debolezza strutturale dei consumi delle famiglie italiane; da maggio 2011, le vendite al dettaglio in Italia hanno subito una flessione che tende ad accentuarsi, a fronte di una crescita dei prezzi al consumo, spinti in alto dal rincaro dei beni energetici, nonché dall'introduzione delle manovre correttive necessarie per correggere gli squilibri legati al debito pubblico. L'inflazione, nel 2011, si è attestata al 2,8%.

Stante tale scenario, la produzione industriale, dopo il picco di agosto, ha mostrato flessioni mensili significative, il che lascia intendere che anche sui mercati internazionali, nonostante il risultato complessivo favorevole, nel secondo semestre si sia registrato un peggioramento della congiuntura.

Alla debolezza dei consumi delle famiglie e della produzione ha fatto eco un mercato del lavoro ancora flebile e che, soprattutto per quel che riguarda i giovani, non ha mostrato in nessun modo segni di miglioramento. Il numero degli occupati a febbraio 2012 raggiunge le 22.918 mila unità.

Il tasso di disoccupazione totale, dopo il picco raggiunto alla fine del 2010 (8,5%), si è leggermente ridotto nei mesi successivi; a partire da settembre la disoccupazione è tornata a salire, fino ad attestarsi a febbraio 2012 al 9,3%.

Come noto, preoccupa il tasso di disoccupazione giovanile (15-24), cresciuto in media di 2 punti l'anno, e che a febbraio scorso ha oltrepassato i 31 punti percentuali, influenzando notevolmente la produttività del lavoro e gettando interrogativi sulla futura sostenibilità finanziaria e sociale del nostro modello di sviluppo. La domanda interna rimane dunque debole per un mix di fattori, composto dall'incertezza che scoraggia le decisioni di spesa, dall'elevata disoccupazione e dalla flessione del reddito delle famiglie.

#### Il Mezzogiorno nella crisi

Fonte: SVIMEZ

In base a valutazioni SVIMEZ nel 2011 il Pil è aumentato nel Mezzogiorno dello 0,1%, distante dal +0,6% del Centro-Nord.

Non va meglio nel medio periodo: negli ultimi dieci anni, dal 2001 al 2011, il Mezzogiorno è rimasto inchiodato allo 0%, rispetto al + 0,4% del Centro-Nord, a testimonianza del perdurante divario di sviluppo tra le due aree.

A livello regionale, l'area che nel 2011 ha trainato il Paese è stata il Nord-Est (+1%), seguita dal Nord-Ovest (+0,6%). Il Centro è stato fermo come il Sud a +0,1%. Più in particolare, la forbice oscilla tra il boom della Basilicata (+2%) e la flessione del Molise (-1,1%), che accusa particolarmente la crisi del tessile e dell'abbigliamento. Dopo la Basilicata, che si conquista la palma nazionale di regione virtuosa nella crescita, all'interno del Mezzogiorno, la crescita più alta spetta all'Abruzzo (+1,8%), che consolida e conferma l'incremento dell'anno precedente (+1,7%). Segni positivi anche in Sardegna (+0,9%) e Puglia (+0,5%). In calo invece la Calabria (- 0,7%), la Campania (-0,6%), e la Sicilia (-0,2%).

Pil per abitante e divari storici - In termini di Pil pro capite, il Mezzogiorno nel 2011 ha confermato lo stesso livello del 57,7% del valore del Centro Nord del 2010. In un decennio il recupero del gap è stato soltanto di un punto e mezzo percentuale, dal 56,1% al 57,7%.

Continuando così ci vorrebbero 400 anni per recuperare lo svantaggio.

In valori assoluti, a livello nazionale, il Pil è stato di 25.944 euro, risultante dalla media tra i 30.262 euro del Centro-Nord e i 17.645 del Mezzogiorno. Nel 2011 la regione più ricca è stata la Valle d'Aosta, con 32.602 euro, seguita da Lombardia (32.538), Trentino Alto Adige (32.288), Emilia Romagna (31.524 euro) e Lazio (30.884 euro).

Nel Mezzogiorno la regione con il Pil pro capite più elevato è stata l'Abruzzo (21.980 euro).

Seguono la Sardegna (20.080), il Molise (19.748), la Basilicata (18.639 euro), la Sicilia (17.671), la Puglia (17.102) e la Calabria (16.603). La regione più povera è la Campania, con 16.448 euro. Il divario tra la regione più ricca e la più povera è stato nel 2011 di oltre 16mila euro: in altri termini, un valdostano ha prodotto nel 2011 oltre 16mila euro in più di un campano.

Le manovre pesano di più al Sud - In un generale contesto di crisi recessiva, le quattro manovre effettuate nel 2010 e nel 2011 e approvate dal Governo hanno un impatto complessivo sul Pil più pesante nel Mezzogiorno rispetto al Centro Nord.

L'effetto depressivo sul PIL sarebbe nel 2012 dell'1,1% a livello nazionale, ma assai differente a livello territoriale: 8 decimi di punto nelle regioni centro settentrionali e 2,1 punti percentuali in quelle meridionali. Da segnalare che a causare la contrazione dell'attività produttiva al sud è il forte calo dei consumi (-2,4% al Centro-Nord, che diventa - 3,8% al Sud) e il vero e proprio crollo degli investimenti: - 5,7% al Centro-Nord, più del doppio al Sud, -13,5%, soprattutto nelle costruzioni (-15,5% al Sud).

Da segnalare, a testimonianza della gravità della crisi, che la forte battuta d'arresto viene dai consumi di beni (-5% al Centro-Nord, -5,5% al Sud).

Giù anche i redditi delle famiglie, con valori simili: -0,6% al Centro-Nord, -0,5% al Sud. Tengono le esportazioni: nel 2012, si prevede una crescita dell'1,7% al Sud e dell'1,9% al Centro-Nord, soprattutto verso i paesi extra Ue.

Nel 2013 secondo le nostre stime il Pil nazionale è previsto a +0,1%, invertendo la tendenza recessiva dell'anno precedente. In questo contesto il PIL del Centro-Nord segna +0,3%, quello del Mezzogiorno -0,2%, riducendo significativamente il differenziale rispetto al 2012. Continua anche nel 2013 il crollo dei consumi, che scendono al Sud più del doppio che nell'altra ripartizione: -1,6% contro - 0,7%. Anche in questo caso restano decisamente negativi i consumi di beni (-2,9% al Sud a fronte di - 0,1% al Centro-Nord). In risalita invece nel 2013 gli investimenti, molto tiepida al Sud (+0,1%), più sostenuta nell'altra ripartizione (+2,2%), con segni decisamente positivi riguardo alle costruzioni. Continuano poi a tenere le esportazioni, +2,1% al Centro-Nord, +1,8% al Sud, ancora una volta per effetto soprattutto degli scambi con i Paesi extra Ue.

## **La Calabria e la crisi**

Fonte: Unioncamere Calabria

Il prodotto lordo della Calabria nel 2012 registra una contrazione del -1,8% che, seppur negativo, costituisce il secondo miglior risultato di tutto il Mezzogiorno, insieme a quello della Campania, e abbastanza prossimo a quello di realtà più sviluppate come Toscana e Marche. I consumi diminuiscono (-2,1% nel 2011 e previsione del -1% nel 2012 e 2013) con ripercussioni sulle vendite del manifatturiero, strettamente legato al consumo interno, della ristorazione e del commercio. Cala anche il reddito delle famiglie: 1 su 5 non riesce ad arrivare a fine mese. Catanzaro è la provincia con il più alto reddito procapite che si attesta sui 16.000/17.000 euro rispetto al reddito medio regionale di 12.500 euro.

Diminuiscono le imprese e aumentano le procedure concorsuali. Le imprese iscritte sono diminuite, raggiungendo il valore minimo dal 2006 a oggi, mentre sono aumentate le aziende che hanno cessato l'attività.

Tra gennaio e marzo 2012, infatti, sono 3.400 le nuove imprese iscritte, mentre sono 4.277 quelle che hanno chiuso, di cui 1.312 imprese commerciali. Tutte le cinque province registrano un deficit nel saldo iscrizioni-cessazioni, anche se di minima entità: Cosenza ha una variazione di -0,8% contro lo

0,7% dello scorso anno, Reggio Calabria passa dal -0,1 al -0,2%, Vibo Valentia si mantiene pressoché invariata, mentre Crotona registra una diminuzione del suo deficit che passa dal -1,1% al -0,3%. La Calabria, inoltre, è la prima regione in Italia per imprese entrate in procedura concorsuale (3,7 per mille). In tre anni lo stock di imprese extra-agricole in tale condizione è aumentato di quasi il 70%.

#### **CRESCIE IL SETTORE DELL'ENERGIA. IN CRISI ARTIGIANATO E AGROALIMENTARE.**

In forte crescita il settore della fornitura di energia elettrica (+13,0%), spinta molto probabilmente dagli incentivi al settore e il +0,9% delle attività di intrattenimento. Il settore dell'artigianato, che rappresenta un quinto dell'imprenditoria calabrese e il 12,3% del valore aggiunto prodotto, ha registrato il numero di imprese più basso dal 2004: 36.251 nel 2011 contro le 37.945 del 2004. Sono state 1.232 le cessazioni di attività nel primo trimestre del 2012. Il settore agroalimentare, che da sempre ha un ruolo chiave nell'economia calabrese, fa fatica ad operare nel nuovo scenario internazionale. L'agricoltura, che dà lavoro a circa 64.000 persone (11% del totale degli occupati), dal 2007 ha perso un punto di incidenza sul valore aggiunto, ma continua ad avere un certo peso sulle esportazioni (13,5%). Inversa la tendenza dell'alimentare, settore in cui le importazioni (28,9%) superano le esportazioni (24,5%).

#### **AUMENTANO LE SOCIETÀ DI CAPITALE, LE COOPERATIVE E LE IMPRESE SOCIALI: NUOVI PUNTI DI FORZA PER UN NUOVO SVILUPPO.**

La ditta individuale è sempre la forma giuridica più utilizzata dagli imprenditori calabresi (77,2% del totale contro una media nazionale del 62,5%). Le società di capitali registrano un tasso di crescita del 4,4%, quasi sette volte superiore a quello complessivo regionale. Le cooperative aumentano in tutte le cinque province registrando, a livello regionale, un +0,8%. In questo settore, rappresentato da 5.700 imprese, le cooperative sociali sono il 10,9%, un valore superiore a quello nazionale (7,9%) e che si colloca al terzo posto tra quelli registrati per le altre regioni italiane. Crescono anche le imprese sociali che sono oltre 1.100 e hanno più di 5.200 impiegati. Sono un punto di forza dell'economia sociale del mercato su cui impostare una nuova idea di sviluppo. Reggio Calabria con 300 cooperative sociali si posiziona al primo posto in Calabria ed al quinto in Italia.

Nel 2011 45.469 imprese femminili: +1%.

La Calabria ha chiuso il 2011 con una crescita delle imprese femminili dell'1,0%, oltre tre decimi di punto in più rispetto al dato di crescita dell'imprenditoria in generale.

Le imprese rosa sono il 25% del tessuto imprenditoriale regionale, valore superiore alla media nazionale (23,5%) e che colloca la Calabria ai primi posti per tasso di femminilizzazione del sistema produttivo locale.

A livello provinciale il tasso oscilla tra il 26,2 di Reggio Calabria e il 23,9% di Vibo Valentia.

Il fenomeno più interessante è la crescita delle società di capitale (+292 unità) che, pur essendo solo il 9,4% del totale contro il 14,4% complessivo dell'intera imprenditoria, nel 2011 sono cresciute del 7,3%: più di una volta e mezzo rispetto al totale delle società di capitale.

#### **IMPRESE STRANIERE: UN RUOLO SEMPRE PIÙ IMPORTANTE**

Sono quasi 11mila le imprese con titolari stranieri e contribuiscono al pil per il 6,2% (nel 2005 era il 3,5%), quota che raggiunge il 14,3% in agricoltura e il 10% nel le costruzioni. È valore piuttosto distante dalla media nazionale, ma che consente alla regione di essere la terza realtà del Mezzogiorno dopo Abruzzo e Campania in termini di contributo degli stranieri alla creazione di ricchezza.

Rilevante la presenza straniera nelle attività svolte presso le famiglie (collaborazioni domestiche o altri servizi).

#### **IMPRESE GIOVANILI: IL PRESENTE E IL FUTURO**

Sono 30.117 le imprese capitanate da giovani e rappresentano il 16,6% del sistema imprenditoriale locale, percentuale che posiziona la Calabria tra le prime regioni italiane. Espressione di un mezzogiorno in cui l'imprenditoria giovanile presenta valori di incidenza (14,2%) superiori di oltre 4 punti a quanto si può osservare nel Nord del Paese. Nella provincia di Catanzaro un'impresa su sei è capitanata da giovani under 35. Nel reggino sono quasi 9.000 le imprese a conduzione giovanile che corrisponde al 17,5% del totale (Italia 11,4%), quota analoga alla provincia di Vibo Valentia. Mentre il crotonese con il 18% guida la classifica a livello regionale.

#### **IN AUMENTO DISOCCUPAZIONE, PRECARIATO E GIOVANI "NET"**

In Calabria vi è stata una contrazione del lavoro del 4,1% che ha colpito soprattutto gli under 30. Sono 84.000 i calabresi in cerca di occupazioni. Ne deriva un tasso di disoccupazione a "doppia cifra" (12,7%), il quinto più alto in Italia dopo Campania, Sicilia, Sardegna e Puglia, e superiore alla media nazionale di oltre quattro punti percentuali (8,4%). I disoccupati laureati sono 11.000: 10 su 100, il doppio della media italiana (5,4%). Diffuso è il fenomeno dei giovani "Net", ossia coloro che non hanno un lavoro e che non sono neppure inseriti in percorsi di istruzione o formazione: riguarda 3 giovani su 10.

Molto diffuso anche il precariato: su 100 dipendenti, quasi 4 sono collaboratori a progetto od occasionali (3,8%).

Fenomeno piuttosto strutturale è invece quello dell'occupazione irregolare: tre occupati a tempo pieno su dieci sono irregolari.

#### **RETI DI IMPRESA: ANCORA POCHE**

Chi è strutturato reagisce meglio alla crisi, così come le imprese di settori e dimensioni diversi. In Calabria la strada delle reti di impresa è ancora poco battuta: i contratti di rete sono solo 7 e coinvolgono 24 imprese delle province di Catanzaro, Cosenza e Reggio Calabria. Qui, come nel resto del Sud, le reti nascono per sfruttare i vantaggi competitivi legati all'agroalimentare e potenziare altre attività strategiche, come internazionalizzazione, promozione e ricerca di nuovi mercati.

#### **GREEN ECONOMY: LA SCOMMESSA DEL FUTURO**

In Calabria, tra il 2008 e il 2011, quasi un'impresa su quattro (23,1%) ha investito in prodotti e tecnologie green a maggior risparmio energetico o a minor impatto ambientale. Nell'impegno della riduzione dei consumi la Calabria è la terza regione italiana, seconda solo al Trentino Alto Adige e all'Abruzzo.

A Crotone, più di un quinto (26,4%) delle imprese locali ha investito nel "green": il 10% dell'imprenditoria regionale. Anche Catanzaro (24%), Vibo Valentia (23,9%) e Reggio Calabria (23,3%) hanno valori al di sopra della media regionale. Cosenza, con il suo 21,5%, è l'unica unica realtà al di sotto.

Cresce la richiesta di professioni "green", e la Calabria nel 2011 è la quinta regione per incidenza delle assunzioni "green" (17,9% contro dato medio nazionale di 16,4%).

#### **TURISMO: UNA RISORSA DA SVILUPPARE**

È senza dubbio il settore che mostra segnali di maggior vivacità, nonostante il contributo di valore aggiunto del settore è solo del 3,5% (media Italia 4,2%) e quello dell'industria culturale del 3,4% (media Italia 4,9%). Vibo Valentia, è la ventesima delle province italiane per attrattività dei mercati turistici internazionali (oltre 712mila presenze nel 2010). Anche Catanzaro mostra qualche segnale di competitività (309mila presenze straniere). Questi risultati trovano conferma nei dati sul valore aggiunto del turismo, che collocano Vibo Valentia al 22esimo posto in Italia con un peso del 4,9% a fronte del 3,8% rilevato a livello nazionale. Seguono in questa specifica graduatoria Cosenza (3,2%), Crotone (3,0%), Catanzaro (2,6%) e Reggio Calabria (2,4%).

#### **BANDA LARGA: SINONIMO DI CRESCITA**

Il territorio regionale calabrese, secondo le analisi realizzate da Unioncamere Calabria tramite Uniontrasporti/Between, ha una copertura a banda larga di base (almeno 2 Mbps) pari al 90% delle unità locali, contro una media nazionale del 94%. La copertura ADSL è all'82%, mentre quella mobile/wireless è intorno all'8%. La copertura a velocità più elevate (20 Mbps, ADSL2+) scende al 39%, contro una media nazionale del 64%: ben il 61% delle unità locali presenti sul territorio calabro è escluso dalle più elevate prestazioni.

### **L'economia provinciale**

La provincia di Reggio Calabria evidenzia alcune caratteristiche strutturali che rendono il ciclo economico della provincia assolutamente peculiare.

Sono molteplici i fattori che frenano la crescita ed alcuni dei più rilevanti squilibri sono, come è noto, di ordine sociale: la presenza di comportamenti illegali altera la struttura del circuito economico, generando, nel migliore dei casi, posizioni dominanti e mercati imperfetti.

Sul piano strettamente produttivo, sono da evidenziare, in primo luogo, gli squilibri inerenti al modello di sviluppo stesso, dipendente in modo cruciale dai livelli di domanda di consumo interno, pubblico e privato e, di contro, meno orientato ad investire sulla competitività dell'offerta.

La struttura economica provinciale risente, infatti, di un modello di specializzazione produttiva scarsamente orientato al mercato, dominato da un terziario spesso ruotante attorno al settore pubblico e comunque non sempre competitivo.

Incide inoltre in misura determinante la costante difficoltà che il sistema produttivo incontra nei rapporti con il sistema bancario, caratterizzato da restrizioni del credito erogato, crescita dei costi di commissione e dei tassi di interesse (in particolare, i tassi di interesse alle imprese a breve termine risultano tra i più elevati d'Italia: Reggio Calabria 9,8%; Italia: 7,2%) e, di contro, da un virtuoso andamento delle sofferenze bancarie (migliore rispetto alla media nazionale).

## **PIL (PROVVISORIO) DELLA PROVINCIA DI REGGIO CALABRIA, CALCOLATO A PREZZI CORRENTI E A PREZZI COSTANTI<sup>9</sup>**

Nel 2011, il Pil (provvisorio) calcolato a prezzi correnti (comprensivo, quindi, degli aumenti di valore dovuti all'inflazione) ha registrato un incremento pari a +5,2%, a fronte di una crescita del Pil su scala regionale del +3,4% e nazionale del +1,7%. Sempre nel 2011 l'inflazione si è rivelata pari al +2,8% a livello nazionale, legata per lo più all'andamento dei prezzi dei beni primari energetici, dunque piuttosto omogenea sul territorio nazionale.

Pertanto, in provincia di Reggio Calabria, calcolando il Pil a prezzi costanti, senza tener conto cioè degli incrementi inflazionistici, si otterrebbe un incremento pari a circa due punti percentuali.

Va evidenziato, inoltre, che la provincia reggina, continua ad essere anche per 2011 la seconda realtà produttiva della regione dopo Cosenza. Ciò che interessa di più sottolineare è, in particolare, l'aumento di peso della provincia in ambito regionale in termini di ricchezza complessivamente prodotta; contributo che è passato dal 27,1% del 2008 al 27,6% del 2011.

L'articolazione della produzione della ricchezza risulta particolarmente sbilanciata a favore dei servizi (Reggio Calabria: 82%; Italia: 73,2%). Di rilievo anche le attività direttamente collegate alla spesa pubblica, quali l'istruzione e la sanità, che però sono frenate dalle attuali rigidità del welfare.

Decisamente contenuto, soprattutto se confrontato con il dato nazionale, è l'apporto del manifatturiero, il quale registra un'incidenza sul totale della ricchezza provinciale pari al 6,2%, mentre in Italia pesa per il 18,8%.

Di riflesso, il peso di settori che mediamente presentano una bassa intensità tecnologica, come l'agricoltura e l'edilizia, è più elevato nella provincia reggina rispetto alla media nazionale. Emerge che nel complesso il modello di specializzazione della provincia mostra i segni di un ritardo storico nel processo di industrializzazione. Tale risultanza si riflette sia sulla penetrazione dei mercati esterni, sia sulla contenuta capacità di creazione di valore aggiunto nel medio periodo.

## **IL MERCATO DEL LAVORO**

Queste dinamiche incidono ovviamente sul mercato del lavoro, già affetto dalla cronicizzazione di problemi strutturali, dalla presenza di disoccupati di lunga durata e da sensibili difficoltà di accesso da parte di donne ed, in particolare, dei giovani, rendendo così necessaria una riflessione sulla sostenibilità intergenerazionale del modello economico provinciale.

Nel periodo 2007 - 2011, la provincia di Reggio Calabria ha registrato un decremento del tasso di attività (da 49,8% a 46,5%), già ampiamente al di sotto della media nazionale (62,2% nel 2011), nonché del tasso di occupazione (da 42,9% a 40,3%, oltre 16 punti percentuali in meno rispetto alla media Italia).

Di riflesso, nel medesimo periodo, si è registrato un incremento di quasi due punti percentuali del tasso di disoccupazione in provincia (da 11,2% a 13,1%; Italia 8,4% nel 2011) che, in termini assoluti, significa che, rispetto ad un numero complessivo di forze di lavoro pari a quasi 176 mila unità, ammontano a circa 23 mila il numero di persone in cerca di occupazione.

E' aumentata, dunque, la quota di popolazione disoccupata, la quale, nella migliore delle ipotesi, non percepisce redditi ed incrementa il gravame nei confronti delle famiglie che, per fronteggiare tali situazioni, fanno ricorso al credito; nella peggiore, amplifica le fila del sommerso.

Inoltre, se da un lato aumenta la disoccupazione, dall'altro i dati relativi alla situazione demografica mostrano una popolazione che sta progressivamente invecchiando: in provincia di Reggio Calabria sono presenti 50,7 residenti di età non lavorativa ogni 100 residenti in età lavorativa (a fronte di un indicatore pari a 49,2 per la Calabria e 52,3 dato medio nazionale). Questa dinamica demografica, oltre rendere necessaria una più attenta programmazione delle politiche sociali, concorre sicuramente ad accrescere la valenza strategica degli interventi specifici in materia di occupazione.

## **RICCHEZZA DISPONIBILE PER ABITANTE**

In tale contesto, la provincia di Reggio Calabria, si contraddistingue anche per un livello strutturalmente basso di ricchezza disponibile per abitante, c.d. Pil pro capite.

In particolare, nel 2010, posta la media nazionale del Pil pro capite pari a 100, il Prodotto per abitante è pari a 62,4, evidenziando una flessione rispetto al 2007 del -1,2% (Calabria: -0,2%; Italia: -1,7%), che colloca la Provincia di Reggio Calabria in 98-esima posizione tra le province italiane per ricchezza per abitante.

## **LA SPESA DELLE FAMIGLIE**

Bassi livelli di occupazione e di Pil pro capite si riflettono necessariamente sui tetti di spesa delle famiglie, pari ad oltre 12.700 euro annue, ovvero l'81,3% della media nazionale.

Sebbene si tratti di livelli di consumo piuttosto contenuti (in cui risulta elevata la quota di spesa per generi alimentari: Reggio Calabria 20,4%; Italia 17,2%), nel complesso le famiglie della provincia di

---

<sup>9</sup> Dati elaborati dall'istituto G.Tagliacarne per le Camere di Commercio, sulla base della stima provvisoria sul PIL e Valore aggiunto elaborati nella prima parte dell'anno dall'Istat

Reggio Calabria spendono, in proporzione, molto di più di quanto producono<sup>10</sup>, vivendo al di sopra dei propri mezzi ed alimentando in tal modo la domanda interna. Questo fenomeno è alimentato principalmente da due fattori: il sommerso (secondo gli imprenditori il 27,5% nel 2010), nonché il credito al consumo, che, pur mostrando dinamiche meno pronunciate rispetto alla media nazionale, registra tassi di crescita, evidenziando una rilevante esposizione finanziaria delle famiglie reggine.

### **INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Per quanto concerne la domanda esterna, la provincia reggina beneficia in maniera molto modesta del contributo delle esportazioni (export/Pil: Reggio Calabria 1,2%; Italia 23,8%), registrando, peraltro, nel 2011 una flessione dell'export provinciale pari al -20,9% (Italia +11,4%). Questa decrescita è ascrivibile in particolare al settore della chimica (-23,5%) che rappresenta oltre il 40% del totale merci destinate all'estero.

Anche i prodotti dell'agricoltura (-11,7%) e dell'industria alimentare (-2,7%) risultano in difficoltà nei mercati esteri. Nel 2011, è risultato peraltro sostanzialmente assente il segmento delle navi ed imbarcazioni, che negli anni scorsi aveva invece lasciato intravedere interessanti segnali di crescita. Tra le cause del calo di competitività dell'export reggino ha inciso anche la modesta diversificazione dei partner: circa i due terzi delle esportazioni locali sono dirette in Europa, continente che sta sperimentando ritmi di crescita della domanda non elevati.

### **L'EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA PRODUTTIVA**

#### Lo stock di imprese

Il numero complessivo delle imprese registrate nella provincia di Reggio Calabria al 3° trimestre del 2012 è pari a 50.303 unità, in leggera contrazione rispetto allo stesso periodo del 2011 (-0,3%); le attive sono quasi 43.800, anch'esse in diminuzione (-0,5%). Le "unità locali" sono aumentate del 2,1% arrivando a circa 8.000, mentre il numero delle imprese con sede nella provincia reggina è diminuito dello 0,3%: queste dinamiche hanno mantenuto pressoché stabile il numero totale delle strutture aziendali localizzate nella provincia, pari a quasi 58.300 unità.

Le imprese in crisi conclamata sono circa 2.720: quelle in "scioglimento o liquidazione" sono 1.400 (in diminuzione del 3,4%), quelle sottoposte a procedure concorsuali sono circa 1.320 (in aumento del 3,4%).

#### Il peso delle società di capitali e delle altre forme societarie

Nel 2012, le società di capitali sono risultate poco più del 12% di quelle registrate; una percentuale molto bassa anche se in costante crescita negli anni: nel 2007 erano infatti meno del 10% e nel 2002 erano al 7,4%.

La situazione è analoga, pur con valori complessivamente inferiori, se si considerano le società di capitali "attive". Queste sono risultate quasi il 9% del totale nel 2012, rispetto al 6,4% nel 2007 e addirittura il 4,6% nel 2002.

Nel quinquennio 2007/2012, le società di capitali registrate sono aumentate in maniera consistente, ad un tasso composto annuo del 5,1. Nell'ultimo anno, sono aumentate di oltre il 3%. Le società di persone e le imprese individuali sono invece leggermente ma costantemente diminuite.

L'andamento positivo delle società di capitali risulta ancora più accentuato nel caso delle imprese "attive". Queste crescono infatti ad un tasso annuo composto del 6,7% nel quinquennio 2007/2011 e di quasi il 4% nell'ultimo anno.

La presenza di società di capitali registrate nella provincia di Reggio Calabria è inferiore a quella media della Calabria (15,1%); del complesso delle regioni del Sud (18,8%) e dell'Italia (23,2%). La situazione è del tutto simile nel caso delle imprese "attive".

Le imprese individuali risultano, invece più diffuse nella provincia di Reggio Calabria (quasi 71% del totale delle registrate) di quanto siano mediamente in Calabria (68%), nel Sud nel suo insieme (62%) e in Italia (54,8%).

Nell'ultimo decennio, il peso delle imprese individuali è tuttavia diminuito di oltre 4 punti percentuali; ugualmente ridotta, ma in misura più leggera, l'incidenza delle società di persone.

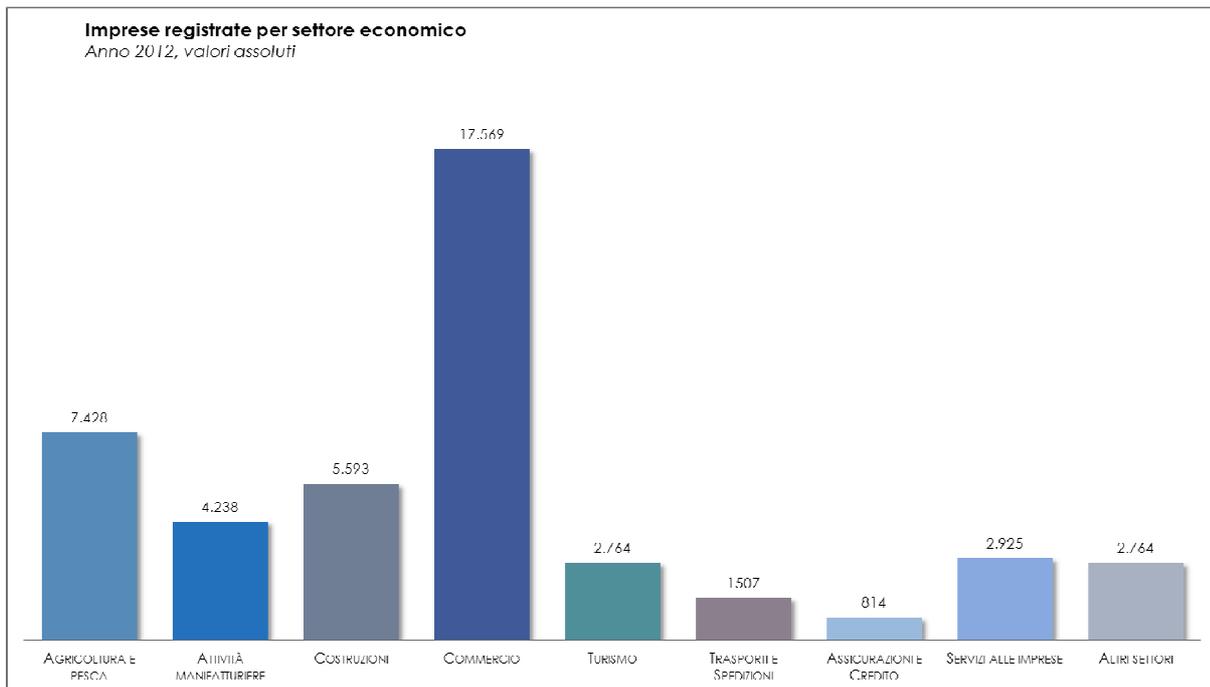
#### La distribuzione delle imprese per comparto produttivo<sup>11</sup>

In termini di numerosità delle imprese "attive", il tessuto produttivo della provincia di Reggio Calabria è caratterizzato dalla netta prevalenza del Commercio (oltre il 38% del totale delle imprese attive classificate); segue l'Agricoltura a quasi il 17% e le Costruzioni al 12% circa.

---

<sup>10</sup> In provincia di Reggio Calabria la differenza tra Pil pro capite (62,4% della media nazionale) ed i consumi delle famiglie pro capite (82,3%) si attesta a circa 20 punti percentuali.

<sup>11</sup> I dati relativi alla distribuzione delle imprese per comparto produttivo sono riferiti all'insieme delle sole imprese "classificate", costituito dalle imprese di cui è definito in modo chiaro il settore di appartenenza. Questo insieme non coincide con l'universo né delle imprese registrate, né delle attive.



Le imprese del Commercio hanno un peso in termini di numerosità largamente superiore a quella osservata a livello regionale (34,5%), di intero "Sud" (meno del 33%) e pari a quasi il 50% in più di quella media nazionale. Nonostante nella Provincia di Reggio Calabria, sia il secondo settore per numero di imprese, l'Agricoltura risulta relativamente meno diffusa di quanto sia in Calabria (quasi 20% del totale delle imprese) e nel Sud (21%); è invece più diffusa rispetto alla media nazionale (15,5%).

Abbastanza in linea con la media regionale e del Sud, ma inferiore al valore medio nazionale, il Manifatturiero, energia e minerario e i servizi alle imprese. Relativamente debole la presenza del Turismo, inferiore a quella in tutti gli aggregati territoriali di confronto.

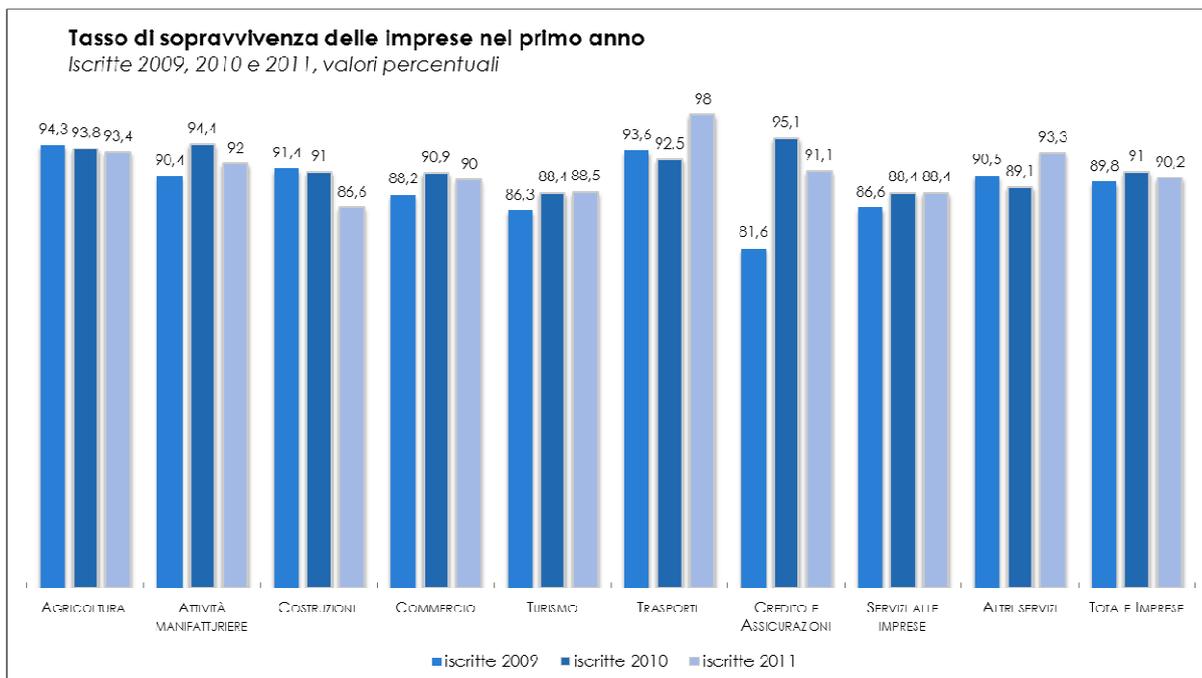
Rispetto al 2011, il numero delle imprese attive è diminuito in tutti i comparti, con valori maggiori in Assicurazione e credito (-3,6%); Manifatturiero, energia e minerario, e Costruzioni (entrambe di -3,2%); Agricoltura (-3%). Il Turismo è l'unico comparto a non subire un decremento del numero di imprese attive.

### Il tasso di sopravvivenza delle imprese

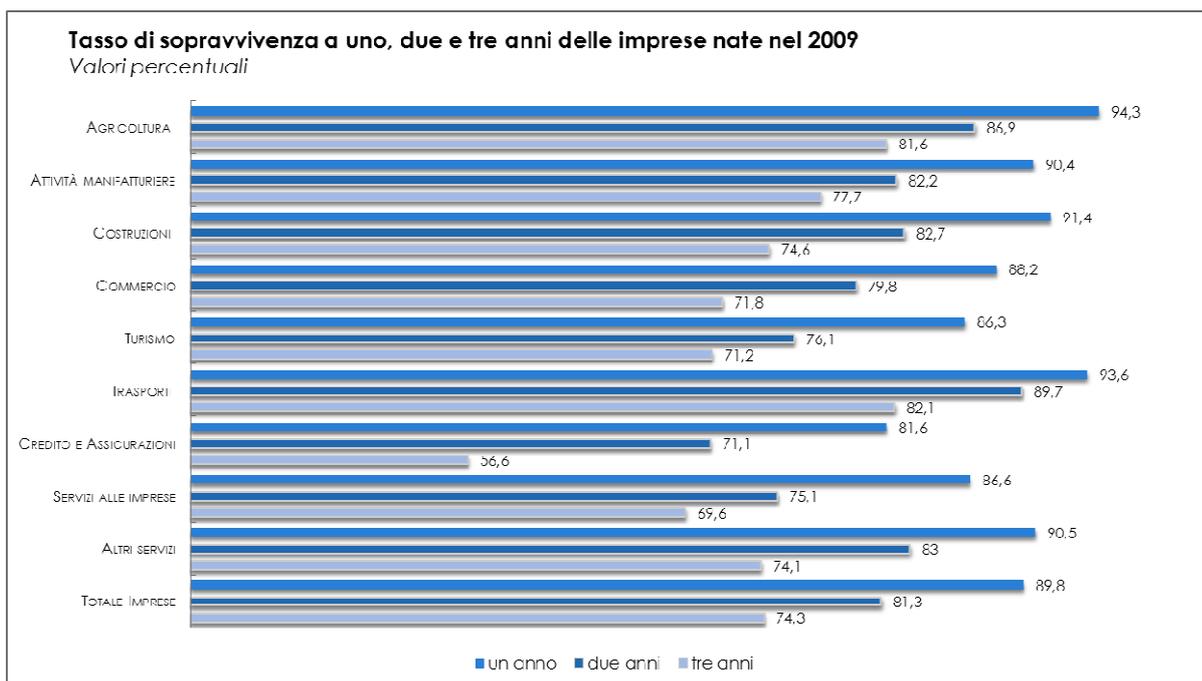
Il tasso di sopravvivenza delle imprese nella provincia di Reggio Calabria risulta non molto elevato: solo il 69% delle imprese iscritte nel 2009 è risultata ancora attiva nel 2012, e meno del 75% delle imprese iscritte nel 2011 era ancora attiva l'anno successivo.

Le imprese con maggiore tasso di sopravvivenza sono quelle "individuali". Tra le iscritte nel 2009, quasi il 73% era ancora attivo nel 2012, mentre, tra le imprese "di persone" e "di capitali" questa percentuale scende rispettivamente a poco più del 56% e al 61,4%. Tra le iscritte nel 2011, il risultato migliore è registrato ancora dalle imprese "individuali" con oltre l'83% ancora in attività nel 2012; per le società di capitali il tasso di sopravvivenza ad un anno è stato di quasi il 64%.

Va sottolineato che i tassi di sopravvivenza delle sole imprese "classificate" (di cui è possibile una precisa collocazione settoriale) risultano migliori di quelli osservati per l'intero universo. Tra le iscritte nel 2009, oltre il 74% era ancora attivo nel 2012; tra le iscritte nel 2011, è risultato attivo dopo un anno più del 90%.



Tra le imprese classificate<sup>12</sup>, i Trasporti e spedizioni e l'Agricoltura si rivelano i comparti con il maggior tasso di sopravvivenza: tra le iscritte nel 2009, poco più dell'82% nel primo caso, e poco meno dello stesso valore nel secondo caso era in attività nel 2012; oltre il 93% delle imprese agricole e addirittura il 98% di quelle di Trasporti e spedizioni iscritte nel 2011 erano attive l'anno successivo.



Tassi di sopravvivenza di medio<sup>13</sup> relativamente alti si osservano anche nel Manifatturiero, energia e minerario con un valore intorno al 78%; i valori più modesti si osservano nell'Assicurazione e credito (57%) e nei Servizi alle imprese (meno del 70%).

### L'imprenditoria femminile, giovanile e di origine estera

<sup>12</sup> I dati relativi al tasso di sopravvivenza nei vari comparti non sono coerenti con quelli che descrivono lo stesso fenomeno sull'intero universo delle imprese iscritte, poiché si riferiscono all'insieme delle sole imprese che risultano "classificate" in un certo settore produttivo. In particolare, il tasso di sopravvivenza delle sole imprese classificate risulta complessivamente nettamente superiore a quello dell'intero universo.

<sup>13</sup> Intendiamo con questo termine la sopravvivenza a tre anni (iscritte nel 2009 e ancora attive nel 2012).

Nel 2012, nella provincia di Reggio Calabria, le imprese attive guidate da donne<sup>14</sup> 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%).

L'imprenditoria femminile è particolarmente diffusa nell'ambito delle società di persone (oltre il 31% del totale di questa categoria), mentre nelle società di capitali scende poco al di sopra del 17%.

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<sup>15</sup>, 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%.

Le imprese giovanili sono relativamente più presenti nell'ambito delle imprese individuali, ove rappresentano quasi il 19% dell'intero aggregato. Tra le società di capitali, quelle "giovanili" scendono a poco più del 13%.

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"<sup>16</sup> 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" sono nel Commercio, dove rappresentano oltre il 16% del totale delle aziende di questo comparto. La presenza in tutti gli altri comparti risulta molto limitata.

### Sistema infrastrutturale

Un'ulteriore importante riflessione riguarda il sistema infrastrutturale: come è noto, la particolare configurazione del territorio reggino e la relativa posizione geografica nel Mediterraneo, fanno sì che la dotazione di infrastrutture di trasporto si concentri presso le aree costiere, con conseguenti squilibri interni.

Nel 2011, l'indice totale di dotazione infrastrutturale evidenzia una situazione provinciale superiore alle medie calabrese ed italiana (Italia = 100; Reggio Calabria: 115,5; Calabria 78,6), con significativi miglioramenti rispetto al 2009, probabilmente in relazione al completamento di alcune opere. Esaminando gli indici nel dettaglio, è possibile comprendere come la situazione generale sia ampiamente influenzata dalla dotazione portuale, al punto tale che la provincia è la prima nel Mezzogiorno per presenza di scali marittimi. Anche le altre infrastrutture di trasporto mostrano livello di dotazione provinciale superiore alla media nazionale (dotazione di strade; reti ferroviarie; aeroporti), ma occorre ricordare come le reti stradali e ferroviarie si concentrino presso le aree costiere, lasciando le aree collinari e montane meno servite, generando squilibri antropici e veicolari piuttosto consistenti. Sono sotto la media nazionale gli indicatori infrastrutturali sociali (culturali NI 35,7, istruzione NI 89,9, sanitari NI 84,3). Occorre ricordare infine che tutti gli indicatori non tengono conto della qualità delle infrastrutture considerate.

---

14 Si intende impresa "femminile" un'impresa in cui la partecipazione di genere risulta complessivamente superiore al 50%, mediando la composizione di quote di partecipazione e di cariche attribuite

15 Si intende impresa "giovanile", un'impresa in cui la partecipazione di persone di età inferiore ai 35 anni è complessivamente superiore al 50%, mediando la composizione di quote di partecipazione e cariche attribuite

16 Si intende impresa "straniera" un'impresa in cui la partecipazione di persone non cittadine italiane risulta complessivamente superiore al 50%, mediando la composizione di quote di partecipazione e cariche attribuite

## LE LINEE DI INDIRIZZO-PROGRAMMI – FINALITA': AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI

Il 2012 si è rivelato l'anno più difficile per le imprese italiane perché la crisi economica continua ad imperversare provocando la contrazione della domanda globale e l'incertezza dei mercati congiuntamente alle difficoltà di accesso al credito inducono le imprese a contenere i piani di investimento e la domanda di lavoro.

L'esigenza di contenimento e riduzione della spesa pubblica, unitamente alle richieste di maggiore libertà economica e minori vincoli all'esercizio dell'attività d'impresa, stanno al contempo mettendo in discussione le stesse funzioni svolte dallo Stato e dalle PP.AA. In questo contesto le Camere di commercio nell'ambito di una progettualità condivisa con Unioncamere nazionale, svolgono un'azione volta ad incrementare le attività di promozione e supporto del tessuto imprenditoriale locale per offrire un'assistenza dedicata e personalizzata, per diventare sempre più espressione della comunità delle imprese, secondo il principio di sussidiarietà sancito dalla Costituzione.

L'impegno della Camera di Commercio di Reggio Calabria anche per il 2013 è affrontare le sfide del cambiamento per far cogliere alle aziende della provincia reggina le opportunità di un rilancio economico che traggono dalla crisi alla crescita, favorendo le condizioni indispensabili a riportare l'economia locale su un sentiero di "crescita qualitativa".

Il punto di partenza è una visione che valorizzi un progetto-modello di sviluppo a medio termine, la cui realizzazione rappresenti la vera chiave del futuro dell'economia, da costruire insieme alle imprese e alle loro rappresentanze, 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. Da una frase famosa di Winston Churchill che così recita: "Un pessimista vede la difficoltà in ogni opportunità; un ottimista vede l'opportunità in ogni difficoltà.", intendiamo trarre spunto per guidare l'azione camerale.

Un programma che si vuole realizzato da un ente sempre più efficiente, 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 quindi alla domanda di lavoro, per assicurare una presenza attiva, concreta e costante dei propri stakeholders.

Un ente che oltre a voler confermare e rafforzare il proprio ruolo di supporto e vicinanza al territorio quale istituzione "privilegiata" dalle imprese<sup>17</sup>, per la sua rappresentatività istituzionale e per la sua terzietà intende avviare su tale programma un lavoro comune, da affrontare attraverso la partecipazione degli attori pubblici e privati.

In questo scenario, appare quindi evidente la necessità di dover mirare sempre più ad una maggiore efficienza e qualità dei servizi offerti dalla Camera di Commercio e fondata, sempre più verso la realizzazione di alcune attività in forma associata e con il decentramento di alcuni servizi a livello regionale.

### LE NS/AZIONI CONTINUANO AD ESSERE RIVOLTE VERSO :

- **il continuo miglioramento dell'efficienza**, attraverso un'organizzazione interna da rendere sempre più efficace per innalzare i livelli di performance dell'ente secondo regole e standard di qualità estesi a tutti i servizi camerale, per far emergere il potenziale di innovazione e di energie presenti nel capitale umano della Camera e delle Aziende Speciali, per rispondere ai cambiamenti che intervengono nel sistema politico ed economico;
- **il coordinamento più puntuale ed una progettualità di sistema** tra Camera ed Aziende Speciali, anche attraverso un effettivo raccordo tra le Camere di Commercio calabresi che nell'Unioncamere regionale devono trovare sintesi e rappresentanza dell'essere e dell'operare di quel "sistema camerale calabrese" che deve diventare reale, soprattutto attraverso lo svolgimento di funzioni associate, perché sia percepito il contributo che le Camere di Commercio possono dare alla crescita del sistema economico regionale con l'ulteriore beneficio che si realizzeranno economie di scala nei servizi, riduzione dei costi e quindi riversamento sul territorio delle risorse risparmiate per favorire lo sviluppo delle imprese.
- **il rafforzamento della comunicazione istituzionale all'esterno** per diffondere in maniera più estesa le informazioni sulle iniziative, opportunità ed azioni destinate alle imprese ed ai consumatori, svolte da parte della Camera di Commercio e del "sistema camerale calabrese".
- **la semplificazione amministrativa** e la conseguente riduzione degli oneri burocratici e costi aggiuntivi a carico delle imprese anche attraverso la semplificazione dei procedimenti e dei processi

---

<sup>17</sup> **Prima edizione del rapporto di Promo P.A. Formazione Pubblica Amministrazione, Imprese e Burocrazia. Come le micro e piccole imprese giudicano la Pubblica Amministrazione, focalizzato sulla Calabria e sulla provincia reggina che vede le Camere di Commercio quali istituzioni con la più alta frequenza di contatti e al contempo indici di gradimento più elevati.**

interni all'ente. In particolare la grande sfida si conferma nello Sportello Unico per le Attività Produttive, per una estensione nei comuni della provincia, che faccia evidenziare le potenzialità del portale telematico delle Camere di commercio, e cioè le opportunità che favoriscono la riduzione dei tempi e degli oneri relativamente ai procedimenti di competenza della Camera, promuovendo altresì la comprensione dei vantaggi della partecipazione e dell'essere in rete tra imprese e istituzioni .

Tali priorità declinano la programmazione per l'anno 2013 di attività che qualificano e rendono distintive le funzioni e le competenze della Camera di Commercio che saranno incentrate su quattro aree strategiche:

## **I AREA STRATEGICA: LA CAMERA DI COMMERCIO CHE NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA PERCEPTA COME UN VALORE PER LE IMPRESE ED IL TERRITORIO.**

### **LA CAMERA DI COMMERCIO: UNA PA APERTA, TRASPARENTE, PARTECIPATA**

Essere "*istituzione a sostegno delle imprese*" e, in quanto tale, destinata a rispecchiarne l'effettiva domanda con un approccio basato sul miglioramento continuo che incrementi la propria capacità di ascolto e di programmazione e la qualità dei servizi.

Sono in continuo miglioramento i processi di erogazione dei servizi, l'allocazione ed il potenziamento delle risorse umane e il monitoraggio dell'organizzazione, proprio perché si è consapevoli che l'innalzamento del livello di competitività delle aziende è frutto non solo degli sforzi dei singoli imprenditori ma anche di un complesso di elementi, in cui assume rilievo il funzionamento amministrativo dell'Ente secondo logiche indirizzate allo snellimento degli adempimenti burocratici nel continuo rispetto delle norme.

Il regime di competitività sempre più severo che le piccole e micro imprese locali sono chiamate ad affrontare per un riposizionamento aziendale da protagoniste nello scenario della globalizzazione esige un cambio di velocità e nuova direzione di marcia della macchina amministrativa: più semplificazione e meno burocrazia, efficienza ed efficacia, professionalizzazione, monitoraggio, misurazione e valutazione dell'impatto dell'attività sulle imprese e sul territorio.

Ma anche una macchina amministrativa adeguatamente attrezzata in termini di risorse umane, logistiche e tecnologiche perché gli indirizzi strategici e programmatici definiti nel presente documento possano poi trovare attuazione concreta attraverso lo sviluppo di azioni coerenti ed efficienti.

La Camera di commercio di Reggio Calabria ha intrapreso da tempo un intenso percorso di cambiamento organizzativo, un'articolata politica di sviluppo delle risorse umane collegata all'"apprendimento" e all'"ascolto", alle innovazioni tecnologiche, che le consente di rispondere meglio alle sfide impegnative di quella nuova identità conseguente alla riforma della legge n. 580/1993.

Cambiamento delle modalità di accesso dei servizi della Camera (rendere disponibili i servizi in modalità digitale); miglioramento e semplificazione degli strumenti di collaborazione (es: Intranet, e-mail, firma digitale); efficienza operativa attraverso la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi per ottenere la semplificazione degli stessi e la riduzione dei tempi di evasione .

Si intendono realizzare iniziative rivolte all'esterno per migliorare l'ascolto e il dialogo costante con l'utenza e la generalità degli stakeholder e monitorare la qualità percepita dei servizi, nonché iniziative per potenziare la comunicazione interna.

In particolare per la comunicazione esterna: messa a regime del nuovo sito camerale e della presenza sul social network Facebook, redazione della carta dei servizi uniformandosi alle direttive CIVIT, realizzazione della customer satisfaction, attivazione di un sistema di monitoraggio dell'accesso e della fruizione dei servizi.

Per la comunicazione interna: definizione formalizzata e trasparente delle modalità operative e delle relative responsabilità per una corretta ed efficace gestione dei reclami, realizzazione di una nuova intranet camerale.

## **II AREA STRATEGICA: BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE**

### **BUROCRAZIA ZERO**

Una Camera aperta alla collaborazione partecipata nelle altre PP.AA. degli operatori professionali, delle associazioni imprenditoriali e dei consumatori per essere motore di crescita e sviluppo delle imprese. Ai fini di una efficace interazione tra la Camera e le altre P.P.AA. saranno stipulate apposite convenzioni per la messa a disposizione in rete dei dati dell'ente camerale, che garantiranno secondo regole d'accesso condivise, per l'acquisizione d'ufficio ed il controllo sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto di notorietà rese dalle imprese, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 15 della Legge 183/2011.

Sostenere la diffusione del portale [impresainungiorno.it](http://impresainungiorno.it) per offrire un valido strumento di semplificazione per l'impresa che in modalità telematica con la presentazione della segnalazione

certificata di inizio attività, garantisce l'avvio immediato dell'attività economica e tempi certi per la conclusione dei procedimenti amministrativi.

Semplificare la circolazione delle informazioni, garantire la trasparenza della attività amministrativa e rendere facilmente reperibili le informazioni che rendono meno complesso e disagiata il rapporto con i Comuni e la Camera di Commercio, costituisce certamente un obiettivo primario per avvicinare sempre più la Pubblica Amministrazione ai bisogni dei cittadini e delle imprese". La finalità è la circolarità informativa costante tra il Registro Imprese e gli archivi degli Sportelli Unici per le attività produttive, per fornire le informazioni relative alle autorizzazioni all'avvio e all'esercizio delle attività economiche. Progetto semplificazione delle procedure e della modulistica in uso e diffusione della conoscenza e dell'utilizzo degli strumenti e-gov da parte dei Comuni.

### **III AREA STRATEGICA: LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE.**

#### **RAFFORZARE IL MERCATO**

La Camera intende promuovere il coinvolgimento di tutti i soggetti pubblici e privati che hanno responsabilità istituzionali, politiche e sociali nella crescita economica della comunità territoriale.

Il ruolo che la Camera è chiamata a svolgere è quella di sollecitare il protagonismo pieno, collettivo, corale, capace di mobilitare energie, convincimenti e impegni di base, ponendo quale priorità la diffusione di una migliore conoscenza dei fenomeni economici ed aiutare operatori economici ed istituzionali ad assumere scelte efficaci .

Si tratterà così di lavorare in continuità con il programma funzionale ad attivare la più ampia forma di partenariato interistituzionale ed economico sociale, già in corso con l'implementazione dell'"osservatorio sulla competitività" destinato a misurare il rating del territorio e diffondere una migliore conoscenza dei fenomeni economici per aiutare operatori ed istituzioni ad assumere scelte efficaci per la crescita economica e sociale.

Inoltre le attività di studi e ricerche verranno svolte anche in collaborazione con Unioncamere Calabria e verteranno prevalentemente sull'analisi dello stato di salute delle imprese, sulle tendenze del mercato del lavoro e dei prezzi e delle tariffe, con particolare riferimento ai servizi pubblici locali.

Si intende inoltre promuovere, sostenere ed accompagnare le imprese verso una maggiore conoscenza dell'economia digitale: promuovere la conoscenza e sostenere l'accesso alle potenzialità economiche e culturali di internet: promuovere la comprensione dei vantaggi della partecipazione e dell'essere in rete tra imprese e tra imprese e mercato, sviluppare l'Ict nonché la presenza sul Consip e Mepa per le pmi.

Un impegno particolare sarà dedicato alla Borsa Merci Telematica.

#### **FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO**

➤ La trasparenza e la vigilanza del mercato: per favorire una maggiore fiducia al mercato, valorizzando le funzioni di garanzia svolte dalla Camera di Commercio, come richiesto anche dal Regolamento comunitario n. 765/2008, il Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere nel giugno 2009 hanno sottoscritto un Protocollo di intesa che prevede il potenziamento dei controlli sul territorio da parte delle Camere di commercio da tempo impegnate nel garantire un mercato trasparente e nel tutelare i consumatori. La Camera di Reggio Calabria proseguirà anche nel 2013 in queste attività in convenzione con Unioncamere Nazionale sia per il settore della metrologia legale che della sicurezza dei prodotti e della conformità alla disciplina di settore , svolgendo alcune azioni anche in forma associata con Unioncamere Calabria.

In materia sanzionatoria proseguirà l'attività della Camera nelle funzioni attribuite dal legislatore con il D.lgs.112/1998 e precedentemente esercitate dagli Uffici Provinciali per l'industria, il commercio e l'artigianato.Successivamente alcune norme (d. lgs. 206/2005, d. lgs. 54/2011) hanno affidato direttamente alle CCIAA la competenza sanzionatoria per alcune fattispecie di violazioni riconoscendo in maniera ancora più netta il ruolo di vigilanza e controllo delle Camere di commercio.

Con costante impegno si promuoverà un modello di giustizia civile rapido, efficace e poco costoso, qual è lo strumento della giustizia alternativa (Servizio di mediazione) nonché la predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti per promuovere forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti ma anche favorendo l'autoregolamentazione tra imprese e consumatori/utenti.

#### **UN CONTESTO FAVOREVOLE**

Educare alla legalità, promuovere l'etica e la responsabilità individuale e collettiva perché la legalità prevalga e si affermi come azione utile e conveniente di lotta contro la criminalità organizzata . La

Camera intende proseguire il suo impegno sulla "legalità", affinché alla criminalità ed illegalità diffusa si contrapponga la legalità partecipata, cioè una rete generatrice di crescita sociale e sviluppo economico: assistenza ad imprenditori in difficoltà pre-usura e ad imprese confiscate alle organizzazioni criminali re-immesse nel circuito economico, rinnovo del Fondo Sicurezza; creazione di una rete per la legalità, che coinvolga le principali istituzioni ed i più importanti attori pubblici e privati che operano per la legalità sul territorio; diffusione delle informazioni e sensibilizzazione delle imprese del territorio e dei giovani sull'importanza e sul valore della legalità, attraverso vari strumenti quali istituzione di un marchio/logo per dare visibilità alle imprese impegnate contro elusione, evasione ed abusivismo imprenditoriale, realizzazione di seminari formativi, osservatori, azioni per effetto di quanto previsto dal piano nazionale anticorruzione di cui alla legge 190/2012; programma di educazione alla legalità nelle scuole anche in collaborazione con l'Azienda Speciale Informa; realizzazione di bando per la raccolta di best practices sui temi della responsabilità sociale d'impresa e iniziative connesse.

Le azioni della Camera saranno finalizzate a valorizzare l'importanza degli investimenti nelle risorse umane e nello sviluppo delle competenze, anche con la predisposizione del catalogo di formazione per aspiranti imprenditori e imprese e la realizzazione di percorsi di riqualificazione del personale aziendale sui tematiche strategiche quali la gestione delle imprese, Il controllo delle performances e l'Export dei territori e delle organizzazioni, destinati ad imprenditori, quadri e lavoratori di imprese.

Per fare dello sviluppo sostenibile e della green economy un modello di competitività e crescita del sistema economico e di attrattività del territorio, le azioni della Camera saranno orientate anche alla promozione delle filiere green e blue della provincia e percorsi per lo sviluppo sostenibile. In particolare, sono previsti percorsi di informazione e sensibilizzazione sulle opportunità offerte dalla nascita dei "mercati verdi", sulle misure di accompagnamento e supporto alle imprese, sull'adozione di strumenti e procedure già presenti (quali ad esempio ecodesign, ecolabel, Eco-Management e Audit (EMAS); l'avvio di azioni di formazione ed aggiornamento delle figure professionali che dovranno favorire e accompagnare il coinvolgimento delle imprese e l'effettiva occupabilità nell'era della green economy; - la sostenibilità nel campo della logistica attraverso la selezione delle principali criticità (sotto i diversi aspetti comunicativo, informativo, legale, normativo, amministrativo e procedurale).

Il ruolo della Camera di Commercio, sulle tematiche inerenti la gestione ambientale sarà svolto anche attraverso la pubblicazione di bandi per promuovere l'introduzione di sistemi di certificazione aziendale e la qualificazione ambientale ed energetica

In ordine alla tematica delle infrastrutture, la Camera di Commercio curerà l'aggiornamento dell'Osservatorio sui Trasporti e promuoverà attorno ai risultati dello stesso forme di partenariato ai fini della concertazione tra i diversi attori locali e i vari livelli di governo, nonché incontri informativi sul tema: "Gli strumenti del project financing e del leasing in costruendo" per gli operatori del trasporto e della logistica.

## **RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE**

Le azioni della Camera di Commercio saranno orientate a promuovere e sostenere l'innovazione, incoraggiare e sostenere la nascita e lo start-up di imprese innovative.

Sinteticamente, le misure saranno suddivise in:

- Promozione della cultura dell'innovazione nelle imprese locali: realizzazione di incontri con il club delle imprese innovative ed altre azioni anche in collaborazione con l'Azienda Speciale Informa. Verranno promossi nuovi edizioni di bandi per favorire l'innovazione aziendale nonché la creazione di nuove imprese e incrementare l'occupazione giovanile.

- Potenziamento delle collaborazioni con le Aziende Speciali SSEA e Informa, Università ed altri Enti di ricerca per la fattibilità di un centro locale di innovazione: avvio di un ulteriore percorso di affiancamento per la valorizzazione economica della ricerca, nuova edizione del finanziamento per borse di studio post-doc in collaborazione con l'Università Mediterranea.

- Saranno attivati nuovi servizi specialistici per migliorare l'offerta di servizi alle imprese, saranno favoriti lo scouting di idee innovative provenienti dalla ricerca universitaria e l'affiancamento per l'attività brevettuale sia alle imprese spin-off innovative che in generale per le imprese, i professionisti e altri soggetti istituzionali che operano per la difesa dei titoli ed il contenzioso. Saranno attivati bandi per sostenere l'innovazione in azienda.

- Verranno implementate azioni dirette ad accompagnare le imprese nell'apertura e nella espansione all'estero che valgono ad aumentare il numero delle imprese esportatrici, anche in raccordo con le iniziative regionali e di Unioncamere Calabria, che rispondano ad una vera e propria strategia sull'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale calabrese, identificandone un nuovo ruolo alla luce del processo di riordino complessivo degli strumenti e degli enti del settore, all'insegna della semplificazione e della sussidiarietà, evitando sovrapposizioni di competenze e di soggetti impegnati al sostegno delle imprese italiane all'estero.

- Proseguiranno le azioni per potenziare i servizi informativi e di formazione alle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione: partirà a regime lo "Sportello per l'Internazionalizzazione" secondo le specifiche definite da Unioncamere Italiana e sarà realizzato un ciclo di seminari sulle tematiche dell'internazionalizzazione con colloqui personalizzati su quesiti aziendali.

Inoltre, per promuovere l'inserimento delle imprese nei mercati internazionali sono anche previste le seguenti azioni: l'attivazione del Club per l'Export quale gruppo di aziende "pilota" sulle tematiche dell'internazionalizzazione, percorsi formativi e di assistenza per le reti di impresa per l'internazionalizzazione; la nuova edizione del progetto Export Promoter; contributi per spese legate all'internazionalizzazione (anche in forma di servizi), per l'apprendimento delle lingue straniere, per l'attivazione di forme aggregative per l'export; la Partecipazione alle iniziative di sistema regionali e nazionali sull'internazionalizzazione, in tema di missioni e fiere, nonché contributi per la partecipazione a manifestazioni fieristiche .

La Camera di Commercio sarà anche impegnata a promuovere e sostenere l'integrazione delle imprese per superare lo strutturale nanismo imprenditoriale e consentire alle PMI di raggiungere la massa critica per realizzare innovazioni, controllare i mercati di approvvigionamento e di sbocco, per un rating bancario positivo.

In particolare, sarà promossa l'innovazione gestionale tramite la managerialità e per supportare la creazione di reti di impresa, con particolare attenzione al settore della logistica, sarà realizzato il progetto "Retaggio", approvato dalla Regione Calabria.

- Saranno svolte azioni per favorire l'accesso delle imprese che operano con l'estero alle politiche creditizie, anzitutto aprendo le forme di garanzia oggi esistenti a chi vuole scommettere sui mercati internazionali, o adattando gli strumenti pubblici oggi esistenti (Simest, Sace, ecc.) alla dimensione delle aziende micro e piccole.

Le principali misure:

Monitoraggio del credit crunch: attivazione di un tavolo tecnico per la sperimentazione di un modello di rilevazione del fenomeno di credit crunch focalizzato sulla componente price, ossia sulle condizioni economiche di accesso al credito (tassi di interesse e commissioni applicate).

Continuità dell'utilizzo degli strumenti di credito già attivati: microcredito imprenditoriale e convenzione con Banca Partner.

Contributi per le imprese: rinnovo dei bandi per incentivi finanziari alla realizzazione di check up economico-finanziari e per la patrimonializzazione di impresa, e nuovo bando a sostegno di investimenti materiali e immateriali per la crescita aziendale (compreso gli investimenti in materia di promozione e valorizzazione del brand aziendale).

Assistenza sulla gestione finanziaria a micro e piccole imprese: continuità del programma "Imprenditori in difficoltà", attraverso check-up preliminari e servizi di assistenza finanziaria.

Interventi a favore dei Confidi, nell'ambito del protocollo Unioncamere - Assoconfidi: sostegno in conto interessi/ garanzia, rafforzamento patrimoniale/ strutturale.

Fondo sblocca crediti PA: verifiche di fattibilità di un fondo per far fronte al collasso di liquidità in cui si ritrovano le imprese, soprattutto quelle operante nel settore dei lavori pubblici, a causa dei ritardi nei pagamenti da parte della PA.

Giustamente reclamiamo una dotazione infrastrutturale che migliori le barriere dell'accessibilità, ma abbiamo bisogno anche di un capitale umano istruito ed addestrato perché sia capace di rispondere alle esigenze di competitività delle imprese.

Questo significa interconnettere scuola/mercato del lavoro/università/impresa. In tale ambito va rafforzata l'utilità dell'osservatorio Excelsior, poco conosciuto nel suo valore, per orientare le scelte formative sulla base della conoscenza degli effettivi fabbisogni professionali delle imprese.

Iniziative per l'occupazione:

A-Incentivi rivolti alle imprese della provincia per la stabilizzazione dei giovani in cerca di occupazione a vario titolo presenti in azienda e assunzione di giovani laureati e diplomati; B incentivi per favorire l'attivazione di tirocini formativi di giovani, laureati e diplomati finalizzati sia alla formazione e all'orientamento che all'inserimento lavorativo; C In collaborazione con l'Università di Reggio Calabria, la Camera attiverà borse di studio post dottorato per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro di giovani altamente qualificati provenienti dal mondo della ricerca. L'intervento, già attivato dalla Camera in una prima edizione, si sostanzierà in un periodo di sperimentazione in aziende della provincia, al fine di facilitare l'incontro tra giovani dottori di ricerca e il mondo del lavoro. La nuova edizione delle borse di studio potrà eventualmente prevedere una fase di scambio di best practices con altre realtà imprenditoriali estere.

Azione di orientamento e formazione

Realizzazione di percorsi di orientamento al lavoro per giovani in cerca di occupazione e percorsi di reinserimento per lavoratori appartenenti a categorie a rischio. Tale azione sarà realizzata parallelamente alla precedente relativa agli incentivi all'occupazione.

Riqualificazione del personale aziendale attraverso l'organizzazione di percorsi realizzati in e-learning destinati ad imprenditori, quadri, lavoratori occupati nelle imprese.

Informazione sui profili professionali richiesti dalle imprese e sulle previsioni occupazionali attraverso apposite indagini ed approfondimenti realizzati partendo dai dati dell'Osservatorio Excelsior; si organizzerà inoltre un evento su scuola - lavoro -impresa che sarà occasione per diffondere i risultati di progetto.

Informazione e assistenza alle imprese sulle agevolazioni per le assunzioni di personale previste da normative nazionali e locali, al fine di fornire alle imprese della provincia un supporto operativo.

Servizio nuove imprese (SNI) per l'erogazione di informazioni, anche on line, lungo un percorso che va dall'orientamento, all'avvio dell'attività, alla gestione della fase di start up.

Bando che incentivi la partecipazione a iniziative di formazione e aggiornamento professionale per gli imprenditori e per il personale dipendente delle imprese.

Imprenditoria femminile: Operatività del Comitato per l'imprenditoria femminile ed azioni che incoraggino e incentivino iniziative imprenditoriali femminili.

Attivazione di una programma intersettoriale per lo sviluppo innovativo di collaborazioni di filiera finalizzato anche allo sviluppo di innovativi strumenti di e-commerce, che veda il coinvolgimento di negozi di vicinato, ristoranti, laboratori artigiani, imprese turistiche, imprese agroalimentari, per la promozione delle eccellenze locali e del territorio, anche in collaborazione con enti locali.

Avvio di nuove metodologie di finanziamento per le iniziative finalizzate alla promozione del territorio e dello sviluppo locale, presentate da associazioni ed altri soggetti.

Certificazione delle imprese di settore e implementazione del marchio Ospitalità Calabria complementare al marchio Ospitalità Italiana.

Osservatorio del turismo: analisi congiunturale e rapporto annuale; analisi sui fenomeni turistici legati alle seconde case; fruizione e soddisfazione dei turisti legate agli eventi culturali del territorio:almeno un incontro tra i soggetti più rappresentativi del "sistema" per la presentazione delle risultanze.

Implementazione dello sportello per il turismo.Lo sportello si qualifica quale sistema integrato di servizi creati per l'ospite e, in aggiunta al semplice vitto e alloggio, punta a potenziare l'offerta delle "cose da fare", rendendole note al turista anche attraverso strumenti web, nonché interviene in materia di assistenza al turista. Lo sportello sarà anche il punto di riferimento per gli operatori economici, fornendo informazioni per l'accesso alle agevolazioni ed ai finanziamenti, sugli standard di qualità e sulla certificazione; faciliterà l'applicazione delle procedure di conciliazione.

Bando per l'insediamento/innovazione nei centri storici di attività di commercio, artigianato artistico e somministrazione.

Iniziativa a sostegno della costituzione di centri commerciali naturali o di altra forma aggregativa funzionale a valorizzare i centri storici e i centri urbani minori, in partenariato con l'Università Mediterranea.

Formazione per le imprese del settore dell'edilizia: per la qualificazione delle figure professionali, l'innovazione e la promozione della sostenibilità nell'edilizia, in collaborazione con l'Università Mediterranea.

Programma di affiancamento di designer e neolaureati alle imprese artigiane locali per favorire l'effettiva adozione di innovativi processi di progettazione.

Giornata d'incontro tra le imprese artigiane ed i designer.

Incentivi alle imprese che aderiscano al marchio per la certificazione della qualità dei servizi nei settori delle tinte lavanderia, impiantisti.

Avvio del marchio per la qualità dei servizi per gli autoriparatori.

Conclusione e continuità delle attività 2012 in materia di sperimentazione di strumenti di tracciabilità di filiera nel settore agricolo.

Linee guida e vademecum informativi sui temi dell'etichettatura e della tracciabilità.

Servizi di Assistenza personalizzata alle imprese nella risoluzione di problematiche connesse all'applicazione della normativa cogente/volontaria su uno o più dei seguenti temi: tracciabilità, sicurezza igienico-sanitaria, etichettatura.

Certificazione dei prodotti e dei ristoranti tipici con il marchio "Tradizioni reggine".

Tutela delle produzioni locali attraverso il riconoscimento DOP e IGP.

Operatività dell'organismo di controllo per i vini doc e igt della provincia di Reggio Calabria.

Valorizzazione delle produzioni locali attraverso il volano della dieta mediterranea (realizzazione di un Archivio della Memoria, ovvero una raccolta di informazioni su patrimonio enogastronomico del territorio, con la catalogazione dei prodotti tipici e censimento delle ricette storico-tradizionali; sarà promosso il modello della Dieta mediterranea attraverso la certificazione e promozione delle imprese di ristorazione/produzione aderenti all'iniziativa; saranno realizzate anche azioni di sensibilizzazione nelle scuole sulle proprietà nutrizionali-salutistiche delle eccellenze enogastronomiche del territorio).

In collaborazione con l'Università Mediterranea ed in continuità con le attività di ricerca già sviluppate negli anni precedenti, sarà portato a compimento uno specifico "Progetto per la valorizzazione della filiera del legno".

Promuovere una ipotesi collaborazione tra gli operatori della filiera del mare e implementazione di strumenti per la tracciabilità nel comparto ittico.

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

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.

Fare sistema, quale capacità delle Camere di Commercio e delle altre istituzioni pubbliche locali di costruire, attraverso nuove forme di partecipazione, quella rete di beni, servizi ed infrastrutture, materiali ed immateriali, indispensabile a sviluppare la competitività del territorio.

La Camera di Commercio è chiamata a svolgere un ruolo di attivatore e promotore di politiche interassociative orientate alla crescita e allo sviluppo del tessuto economico della provincia.

La Camera deve posizionarsi in uno spazio a vantaggio di un intero territorio, che nessuna Associazione, per quanto potente, è in grado di controllare, anche per via di un deficit di legittimazione a svolgere un ruolo di interesse generale.

Per questo la Camera diventa un luogo di rappresentanza unitaria del mondo delle imprese che non oscura ma supera le singole posizioni associative, per svolgere un ruolo di coordinamento per delle necessità dell'economia territoriale, dove si formulano e si elaborano linee di azione strategica per la promozione del territorio, che diventano poi l'oggetto dell'interlocuzione con il sistema politico e di governo locale.

Deve svilupparsi però a livello locale un'elevata capacità progettuale dei diversi soggetti pubblici, associativi e privati, creando un'alleanza forte fra i soggetti che hanno un ruolo sul territorio, perché lo sviluppo del territorio è un compito di tutte le amministrazioni che incidono sul territorio, nessuno escluso.

La sussidiarietà, il federalismo, l'autonomia significano proprio questo: credere nella capacità del territorio e dei suoi protagonisti, per trovare insieme risposte al proprio futuro. Ciò significa promuovere la crescita del "capitale sociale", che è poi quell'insieme di culture, valori, rapporti, interconnessioni e sinergie che consentono di sviluppare una "produttività complessiva" più diffusa e superiore a quella ottenibile operando isolatamente, creando reti che infrastrutturano il mercato, lo innervano, e ne rendono percorribili i luoghi e le parti anche ai soggetti più piccoli e meno autonomamente attrezzati.

La Camera di Commercio ha ed avrà sempre più il compito di favorire questo processo evolutivo nei confronti di una serie di "mondi" e di una serie di tematiche sempre più cruciali per determinare la qualità dello sviluppo e che ne accresceranno il ruolo quale istituzione del mercato, soggetto di regolazione e di promozione dello sviluppo, super partes.

Se l'obiettivo strategico della funzione promozionale della Camera è quello di produrre valore, il grado di questo valore sarà commisurato alla capacità di generare, da una parte, un sempre più forte partenariato interistituzionale con tutte le componenti del sistema territoriale per sviluppare "rete" e "progettualità strategica integrata in funzione della competitività del territorio; dall'altra, una sempre più forte alleanza con tutte le componenti del sistema camerale per attualizzare "l'essere un sistema a rete", che dia visibilità e accrediti l'istituzione "Camera di Commercio" come moderna interprete della identità economica diffusa, responsabile verso le imprese e le istituzioni, che genera fiducia nel futuro attraverso la sua capacità di "fare ponti" e di coinvolgimento.

Se l'ambito di tale operatività è la rete nazionale ed europea del sistema camerale, sempre più urgente ed avvertita è l'esigenza di integrare a livello regionale le diverse policy territoriali delle Camere di Commercio provinciali, attraverso l'Unione Regionale delle Camere di commercio calabresi per valorizzarne il loro ruolo, quali istituzioni delle imprese e per le imprese e della governance locale per le politiche dello sviluppo nel senso più ampio, favorendo e costruendo a tal fine reti ed alleanze

interistituzionali con la Regione e gli Enti Locali, con il sistema camerale italiano, europeo, estero ed attivando sinergie e collaborazioni, con enti, associazioni, agenzie che a livello locale, regionale, nazionale, europeo ed internazionale hanno competenza o comunque sono coinvolti nella promozione e crescita delle micro e piccole imprese e nei processi di sviluppo dei territori.

La politica di sistema non può trascurare ma sempre di più deve valorizzare l'assetto organizzativo di tipo stellare della Camera, attraverso un processo di crescita e di autonomia dell'Azienda Speciale IN.FORM.A. e della più recente Azienda "Stazione sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi. Aziende che si qualificano come strutture strategiche impegnate a gestire attività innovative ad alto valore aggiunto sul versante della promozione dell'economia locale ed in parte nazionale e del supporto allo sviluppo delle imprese, chiamate a realizzare un effetto moltiplicatore dell'efficacia degli interventi messi in atto dalla Camera.

La Camera promuoverà un "Tavolo istituzionale del partenariato per lo sviluppo" per costruire innanzitutto un processo di governance che vuole mettere insieme vari soggetti istituzionali e non, selezionare obiettivi di governo e avviare processi di trasformazione territoriale per dare forza alla competitività del sistema imprenditoriale e mobilitare investitori economici in un quadro di competitività tra sistemi territoriali, anche a livello internazionale. Sono obiettivi importanti, che saranno realizzati se la comunità territoriale saprà individuare una visione condivisa del suo futuro, ragionando delle sfide decisive che ci pone il futuro, facendo leva su quattro elementi di fondo: la capacità di fare sistema, l'innovazione, le infrastrutture, la qualità dei servizi pubblici locali.

L'istituzione del "Tavolo" avverrà attorno all'osservatorio economico della provincia e all'osservatorio dei trasporti per presentare scenari statistici affidabili sullo stato e le tendenze dell'economia locale e della dotazione infrastrutturale ma anche per fornire ai decisori politici, al mondo associativo e alle forze sociali elementi cruciali per determinare politiche efficaci e sostenibili oltre a scelte programmatiche mirate, insieme a indici utili che contribuiscano a definire il rating territoriale di riferimento per scelte di mercato e di investimento. Infine con il sistema di misurazione della competitività del territorio basato su dimensioni chiave dello sviluppo si intenderà misurare i progressi fatti in relazione agli obiettivi strategici prescelti e di confrontarsi con altre realtà, al fine di migliorare ed orientare in maniera sinergica la propria azione a favore delle imprese del nostro territorio.

## CONTENUTO DEL PIANO

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 con lo scopo 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 suindicata, per l'anno 2013 e successivi si declina in:

**Area strategica 1** ⇒ 1 obiettivo strategico ⇒ 1 piano operativo ⇒ 10 obiettivi operativi  
**Area strategica 2** ⇒ 1 obiettivo strategico ⇒ 1 piano operativo ⇒ 2 obiettivi operativi  
**Area strategica 3** ⇒ 4 obiettivi strategici ⇒ 10 piani operativi ⇒ 42 obiettivi operativi  
**Area strategica 4** ⇒ 1 obiettivo strategico ⇒ 1 piano operativo ⇒ 1 obiettivo operativo

## ALBERO DELLA PERFORMANCE

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI OPERATIVI	PIANI OPERATIVI	
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"	I.1 LA CAMERA DI COMMERCIO: UNA PA APERTA, TRASPARENTE, PARTECIPATA	I.1.1 Qualità e tecnologia per efficientare i servizi	
		I.1.2 La Comunicazione per migliorare la relazionalità con l'utente /cliente ed incentivare la partecipazione	
II. BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE	II.1 BUROCRAZIA ZERO	II.1.1 La Governance cooperativa	
		II.1.2 Il SUAP	
III. LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' 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 Per un sistema territoriale trasparente, integro e responsabile	
		III.3.2 La Formazione	
		III.3.3 La Sostenibilità	
		III.3.4 Le infrastrutture	
	III.4 RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE	III.4.1 Le Politiche fattoriali	III.4.1.1 Promuovere e sostenere l'innovazione, incoraggiare e sostenere la nascita e lo start-up di imprese innovative. Promuovere e sostenere l'integrazione delle imprese
			III.4.1.2 Internazionalizzazione. Accompagnare le imprese sui mercati internazionali
			III.4.1.3 Un credito più accessibile per le imprese

			III.4.1.4 Capitale umano e imprenditorialità
		III.4.2 Le Politiche settoriali	III.4.2.1 Turismo
			III.4.2.2 Commercio
			III.4.2.3 Edilizia
			III.4.2.4 Artigianato
			III.4.2.5 Agroalimentare
			III.4.2.6 Economia del mare
			III.4.2.7 Interventi plurisettoriali per lo sviluppo del territorio
IV. LA CAMERA ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE	IV.1 FARE SISTEMA, QUALE CAPACITA' 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 COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	IV.1.1 Relazioni all'interno del sistema camerale regionale e partenariato territoriale	

Si riportano di seguito, per ciascuna area strategica, gli indicatori di impatto (outcome) per il triennio, e per ciascun obiettivo strategico gli indicatori strategici triennali, nonché i piani operativi e gli obiettivi operativi relativi all'esercizio 2013.

## **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 .

### **INDICATORI DI OUTCOME**

1. Indicatore margine di struttura con valore superiore al 100% nel triennio
2. Incremento percentuale dell'indicatore di Cash Flow entro il 10%
3. Indicatore di solidità finanziaria superiore a 50% nel triennio
4. Indicatore di efficienza operativa : rispetto al valore del 2012 variazione compresa tra il +10% o il -10%
5. Trend crescente nel triennio, rispetto ai valori 2011, degli indicatori Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva, Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate), Economicità dei servizi
6. Aumento al 2014 del 25% del fatturato commerciale dell'AS Informa rispetto al 2010 (€ 38.358,33)
7. Messa a regime al 31 dicembre 2013 di tutti gli adempimenti legati alla trasparenza della PA
8. Fruibilità dei servizi (esclusi quelli anagrafici e tributari e protesti) non inferiore al 5% ad anno, da rilevare attraverso un sistema di monitoraggio
9. Miglioramento tendenziale nel triennio degli indici di "customer satisfaction" rispetto all'indagine della precedente annualità
10. Incremento nel triennio di p.p. 2 dell'indice medio di riscossione del diritto annuale nel triennio 2012-2014 rispetto al 2010
11. Completamento nel triennio dei percorsi per l'attivazione dei servizi e delle funzioni associate previsti a livello regionale

### **OBIETTIVO STRATEGICO I.1: LA CAMERA DI COMMERCIO: UNA PA APERTA, TRASPARENTE, PARTECIPATA**

#### **INDICATORI STRATEGICI (TRIENNALI)**

1. Evasione dell'80% del totale delle pratiche evase dal R.I. entro i 2 giorni
2. Annualmente completamento di un procedimento di cancellazione di ufficio di tutte le imprese nelle condizioni di legge ed avvio di un secondo procedimento
3. Incremento nel triennio del 50% dei procedimenti telematizzati rispetto al 31/12/2012
4. Miglioramento annuale del giudizio sui tempi dei procedimenti camerali, da rilevare attraverso la customer satisfaction
5. Approvazione entro il 2013 della Carta dei Servizi.

#### **PIANI OPERATIVI**

AREA STRATEGICA		OBIETTIVO STRATEGICO		PIANO OPERATIVO E BUDGET ASSEGNATO		BUDGET	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	TARGET 2013	PESO %	STRUTT. RESPONS.	
I	La Camera di Commercio che, nell'attualizzare la riforma, attraverso la quotidianità della sua azione, sia percepita come "valore per le imprese ed il territorio"	I.1	La Camera di Commercio: una PA aperta, trasparente, partecipata	I.1.1	Qualità e tecnologia per efficientare i servizi	€ 325.000	1	Semplificazione e razionalizzazione dei procedimenti amministrativi per l'avvio dell'attività di impresa; miglioramento dei tempi di evasione pratiche, della qualità delle denunce telematiche e della qualità delle informazioni del Registro Imprese, diffusione degli strumenti digitali.	Istruttoria completa delle pratiche telematiche Registro Imprese	% pratiche istruite in 2 gg. = 80%	30%	Servizio 3 Uffici 9, 10 e 11
									Piena operatività del sistema di gestione delle notifiche dei provvedimenti di rifiuto	Notifiche dei provvedimenti di rifiuto al 30/06/2013 di tutte le pratiche ricevute entro il 31/12/2012		Servizio 3 Uffici 9 e 10
									Prosecuzione dell'operatività della consulta giuridica con la realizzazione di incontri periodici trimestrali e pubblicazione delle decisioni sugli specifici temi trattati	>=4		Servizio 3 Ufficio 9
									Incremento dei rilasci di dispositivi di firma digitale	>10% rispetto al 2012		Servizio 3 Ufficio 11
									Completamento del VI procedimento di cancellazioni d'ufficio delle imprese e società non operative al Registro Imprese ed avvio del VII procedimento.	Cancellazione delle imprese e società relative al VI procedimento entro il 30/06/2013		Servizio 3 Uffici 9 e 10
										Avvio del VII procedimento entro il 31/12/2013		



						5	Copertura dei posti di cui al piano di reclutamento triennale	Espletamento delle procedure di mobilità	Reclutamento non inferiore al 80 % del piano	20%	Servizio 1 Ufficio 3
						6	Efficientamento dei processi interni a beneficio di imprese e fornitori	Riduzione dei tempi medi di pagamento dei fornitori	Pagamento entro i 25 gg di almeno l'80% delle fatture pervenute nell'anno 2013	10%	Servizio 2 Ufficio 6
								Riduzione dei tempi medi per la creazione dei ruoli e l'evasione delle richieste di sgravio	-Approvazione del ruolo 2011 entro il 31/10/2013. -Evasione di almeno il 70% delle istanze di sgravio pendenti al 31/12/2012.		Servizio 2 Ufficio 8
						7	Razionalizzazione partecipazioni in società/enti non aderenti alle finalità istituzionali della Camera e valorizzazione del patrimonio immobiliare	Avvio e/o completamento delle procedure di dismissione delle partecipazioni societarie	Entro il 31/12/2013	10%	Servizio 2 Ufficio 6
								Realizzazione dei lavori previsti nel piano triennale. Esecuzione degli investimenti previsti nel piano annuale	Entro il 31/12/2013		Servizio 2 Ufficio 7
			I.1.2	La comunicazione per migliorare la relazionalità con l'utente/ cliente ed incentivare la partecipazione	€ 115.000	1	Miglioramento della comunicazione e della qualità del dialogo con l'utenza e la generalità degli stakeholders	Realizzazione della Carta dei servizi	Pubblicazione sul sito della Carta dei Servizi entro il 30 dicembre 2013	60%	Ufficio Staff Comunicazione
							Pubblic.on line del nuovo sito internet camerale e delle A.S.con le informazioni del Piano della Trasparenza e del Piano anticorruzione e realizzazione di azioni conseguenti	80% giudizi positivi in apposita indagine di soddisfazione	Ufficio Staff Comunicazione		

							Realizzazione indagine di customer satisfaction 2013	Al 30 dicembre 2013: giudizio "buono" sulla conoscenza e qualità dei servizi non inferiore al 60% degli intervistati		Ufficio di staff "Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione" Ufficio 2
							Operatività a regime dell'albo on line: pubblicazione delle delibere e determinazioni dalla loro adozione	< = 5 giorni dalla loro adozione		Servizio 1 Ufficio 2
							Attivazione di un sistema di monitoraggio dell'accesso e della fruizione dei servizi	Entro il 30 giugno 2013		Ufficio Staff Comunicazione
					2	Formazione del personale camerale	Predisposizione del piano di formazione entro il 15 aprile, che comprenda percorsi formativi destinati alla dirigenza, alte professionalità, posizioni organizzative, responsabili uffici.	Realizzazione 80% del piano di formazione	20%	Servizio 1 Ufficio 3
					3	Certificazione di qualità ai sensi della norma UNI EN ISO 9000:2008	Mantenimento della certificazione di qualità per i servizi già certificati e estensione della certificazione di qualità secondo la norma ISO 9000:2008 agli uffici del Servizio 4 "La regolazione del mercato e la tutela del consumatore" ancora non coperti da certificazione.	Entro il 30/06/2013	20%	Servizio 4 Uffici 12, 13 e 14

**AREA STRATEGICA II:**  
**BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE**

**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 pere 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.*

**INDICATORI STRATEGICI DI OUTCOME**

1.Operatività di almeno il 70% dei SUAP delegati

**OBIETTIVO STRATEGICO II.1: BUROCRAZIA ZERO**

**INDICATORI STRATEGICI (TRIENNALI)**

1. Trend crescente nel triennio del numero di soggetti istituzionali compresi fra le Forze dell'Ordine e la Magistratura , per la messa a disposizione delle informazioni estratte dal Registro Imprese

**PIANI OPERATIVI**

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	PIANO OPERATIVO E BUDGET ASSEGNATO	BUDGET	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	TARGET 2013	PESO %	STRUTT. RESPONS.

II	Burocrazia zero: la camera agente sul territorio della semplificazione	II.1	Burocrazia zero	II.1.1	La governance cooperativa	€ 15.000	1	Efficace interazione tra la Camera e le altre P.A. con la messa a disposizione in rete dei dati in possesso della Camera di Commercio, secondo regole d'accesso condivise, per l'acquisizione d'ufficio ed il controllo sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto di notorietà rese dalle imprese, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 15 della Legge 183/2011	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	>= 2 rispetto al 2012	30%	Servizio 3 Uffici 9 e 10
					II.1.2	Il Suap	€ 35.000	1	Piena operatività dei Suap in delega e supporto a quelli accreditati	Supporto ed assistenza ai Suap in delega ed organizzazione incontri di aggiornamento con gli stessi	N. 2 incontri al 30/06/2013 ed affiancamento in loco	70%

**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

**INDICATORI STRATEGICI DI OUTCOME**

1. Trend crescente nel triennio rispetto al valore 2011 degli indicatori Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva, Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi trasferimenti e altre entrate) rispetto al valore 2011 (al netto del contributo per rigidità), Economicità dei servizi
2. Trend annuale crescente nel triennio del numero delle imprese beneficiarie dei servizi di regolazione del mercato e dei servizi per la competitività delle imprese
3. Rapporto tra finanziamenti concessi e contributi liquidati dalla Camera non inferiore a tre
4. Valorizzare le competenze dell'Azienda Speciale INFORMA:
  - Accreditemento dell'A.S. quale partner dell'Università Mediterranea in tema di tutela della proprietà industriale: coinvolgimento in almeno una iniziativa annua nel periodo
  - Realizzazione di almeno 9 partenariati (media annua non inferiore a 3) in tema di proprietà industriale, trasferimento tecnologico, scuola/mercato del lavoro/impresa
5. Riaccréditemento dell'A.S. "Stazione Sperimentale per le Industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi" quale istituzione di supporto scientifico-tecnologico alle imprese, di offerta di servizi qualificati, di ricerca e formazione nel settore delle essenze e dei derivati agrumari, attraverso l'avvio di un piano strategico triennale 2012
6. Attivazione del tavolo "Il sistema territoriale della PA per le imprese"

**OBIETTIVO STRATEGICO III.1: RAFFORZARE IL MERCATO**

**INDICATORI STRATEGICI (TRIENNALI)**

1. Aumento annuale delle imprese della provincia accreditate al MEPA e alla BMTI rispetto al 31 dicembre 2011.
2. Grado di soddisfazione "buono" da parte di almeno il + 25% degli intervistati in sede di rilevazione della customer 2011 per quanto all'informazione economica

**OBIETTIVO STRATEGICO III.2: FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO**

**INDICATORI STRATEGICI (TRIENNALI)**

1. Attività di vigilanza e controllo, nelle sue diverse forme, incrementata per almeno il 30% rispetto al dato al 31 dicembre 2012
2. Predisposizione nel triennio di almeno 3 contratti tipo
3. Rilevazione e verifica nel triennio di clausole inique in almeno 3 contratti.

**OBIETTIVO STRATEGICO III.3: UN CONTESTO FAVOREVOLE****INDICATORI STRATEGICI (TRIENNALI)**

1. Almeno 75 le imprese beneficiarie nel triennio 2012-2014 dei percorsi di formazione e dei servizi di accompagnamento alla adozione dei sistemi di gestione ambientale, energetica e della responsabilità sociale, certificazione dei "conti"
2. Certificazione quale "Impresa legale? Io ci sto!" di almeno 20 imprese

**OBIETTIVO STRATEGICO III.4: RILANCIARE LA PRODUTTIVITA E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE****INDICATORI STRATEGICI (TRIENNALI)**

1. Incremento di almeno il 30% nel triennio 2012-2014 rispetto al 2012, del numero di soggetti coinvolti nelle iniziative a favore dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, delle reti di impresa, del credito e dello sviluppo del capitale umano
2. Coinvolgimento nel triennio di almeno 5 scuole e 15 imprese per le attività di orientamento al lavoro e all'imprenditorialità e per percorsi di alternanza scuola-lavoro
3. Realizzazione delle iniziative seminariali, di formazione ed assistenza anche delocalizzate sul territorio delle due macroaree (ionica e tirrenica) avvalendosi della collaborazione delle associazioni attive sul territorio
4. Assistere nel triennio 2012-2014 almeno 25 PMI con un *temporary manager*.
5. Attivazione nel triennio della rete negozi di vicinato ristoranti, laboratori artigiani sulla promozione e commercializzazione delle produzioni tipiche locali
6. Soddisfazione dei partecipanti alle iniziative seminariali, di formazione, meramente informative che verranno realizzate nell'ambito dell'Area, sia della Camera che delle Aziende Speciali, da misurare sulla base di un questionario strutturato che preveda anche la possibilità che i partecipanti esprimano oltre che il gradimento anche suggerimenti, valutazioni: valutazione negativa non superiore al 25%.
7. Incremento di almeno il 30% nel triennio 2012-2014 rispetto al 2012, del numero di soggetti coinvolti nelle iniziative in tema di turismo, artigianato, agroalimentare.

**PIANI OPERATIVI**

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	PIANO OPERATIVO E BUDGET ASSEGNATO	BUDGET	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	TARGET 2013	PESO %	STRUTT. RESPONS
								.

III	La Camera laboratorio e supporter per la crescita e la competitività delle imprese	III.1	Rafforzare il mercato	III.1.1	Le asimmetrie della conoscenza	€ 140.000	1	Diffondere una migliore conoscenza dei fenomeni economici per aiutare operatori economici ed istituzionali ad assumere scelte efficaci per la crescita economica e sociale	Aggiornamento al 31 dicembre 2012 dei dati elaborati dall'osservatorio economico provinciale, report congiunturali con approfondimenti settoriali, aggiornamento dei dati dell'osservatorio prezzi e tariffe anche in collaborazione con Unioncamere Calabria	organizzazioni e di almeno un evento per la presentazione e dei risultati	30%	Servizio 5 Ufficio 15
									Osservatorio della competitività del territorio	realizzazione di un incontro con gli stakeholders per la condivisione dei risultati	10%	Servizio 5 Ufficio 15
									attività di divulgazione economica: progettazione di un bollettino news /newsletter trimestrale per la diffusione dei dati economici.	entro il 30 settembre 2013	30%	Servizio 5 Ufficio 15
									Implementazione della biblioteca camerale	Catalogazione e delle pubblicazioni camerali entro il 31/10/2013	20%	Servizio 5 Ufficio 15

								Conclusioni delle attività del 9 censimento imprese e censimento non profit	entro 31/3/2013	10%	servizio 5	
			II.1.2	Il digital divide	25000 Informa	1	Promuovere, sostenere e accompagnare le imprese nell'incorporazione nei processi aziendali dell'ICT - ed in particolare del commercio elettronico	Diffondere la conoscenza e l'utilizzo della Borsa Merci telematica Italiana	1 giornata formativa per n. 15 operatori e accreditamento di n. 3 imprese	20%	Informa	
								Rafforzare l'azione di sensibilizzazione, formazione e assistenza degli imprenditori sulle ICTs	1 giornata formativa per n. 15 operatori	30%	Informa	
								Potenziare il ricorso al MePA e al Servizio informativo e di assistenza alle imprese locali sul Mercato elettronico della P.A (e-procurement)	1 giornata formativa per n. 15 operatori e accreditamento di n. 5 imprese	50%	Informa	
		III.2	FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO	III.2.1	La trasparenza del mercato	€ 70.000	1	Migliorare la trasparenza del mercato e del rapporto imprese/consumatori: un sistema territoriale di regolazione del mercato	Proseguimento ed implementazione di Concilia on line, sia per la gestione dei curricula dei mediatori che per la trasmissione delle domande di conciliazione on line	Completa operatività di Concilia on line	70%	Servizio 4 Ufficio 13

						Protocollo di intesa (con almeno 3 associazioni di consumatori, 4 associazioni imprenditoriali e 3 ordini professionali) per rendere disponibili i contratti tipo e i pareri sulle clausole inique, elaborati dal coordinamento Unioncamere (www.contratti-tipo.camcom.it) e favorire la partecipazione dei propri iscritti ad almeno due percorsi formativi per la preparazione ed aggiornamento sulle normative relative ai contratti-tipo.	Stipula del protocollo entro il 31/12/2013		Servizio 4 Ufficio 13	
					2	L'attività sanzionatoria quale funzione per la trasparenza dei comportamenti corretti e conformi alla legge da parte delle PMI	Allineamento al 31 dicembre 2012 tra rapporti ex art.17 l.n.689/1981 e ss.mm.ii pervenuti al 30/06/2012 ed ordinanze emesse ex successivo art.18	Al 31/12/2013	30%	Servizi 3 e 4 Uffici 9 e 13
						Eliminazione arretrato ruoli	Al 31/12/2013	Servizio 4 Ufficio 13		

			III.2.2	La vigilanza del mercato	€ 80.000	1	Potenziamento delle attività di vigilanza e controllo sul mercato per accrescere la tutela e la sicurezza del consumatore attraverso la promozione della cultura dell'acquisto legale e sano e il controllo sui metodi della concorrenza.	Incremento delle ispezioni distribuite sulle tre aree della provincia (citta, tirrenica, ionica) in materia di sicurezza dei prodotti e + 1% dei controlli sulla metrologia legale rispetto al 2012. Prosecuzione delle attività in convenzione con Unioncamere	> 20% rispetto al 2012 ispezioni in materia di sicurezza dei prodotti > 10% rispetto al 2012 dei controlli sulla metrologia legale	80%	Servizio 4 Ufficio 12 Ufficio 14
						2	Svolgimento in forma associata delle funzioni di metrologia legale e di vigilanza del mercato	Prosecuzione del progetto per l'esercizio in forma strutturale associata, a livello di unione regionale, delle funzioni in materia di metrologia e di vigilanza e controllo del mercato	Al 31/12/2013	20%	Servizio 4 Ufficio 12 Ufficio 14
	III.3	Un contesto favorevole	III.3.1	Per un sistema territoriale trasparente, integro e responsabile	€ 285.000	1	Progetto Legalità	Sportello Legalità: formazione ed assistenza a imprese in preusura e in difficoltà e per la gestione di beni confiscati	N. 15 imprese assistite	10%	Servizio 6 Ufficio 18
								Bando Fondo Sicurezza per impianti di videosorveglianza	Utilizzo del 75% dei fondi previsti	40%	Servizio 6 Ufficio 18

								Sviluppo del progetto di ricerca sulle iniziative antiracket e antiusura, mediante l'istituzione di un marchio/logo che dia visibilità alle imprese impegnate contro l'elusione, l'evasione, l'abusivismo imprenditoriale	adesione al disciplinare da parte di almeno 5 imprese	20%	Servizio 5 Ufficio 15 e Servizio 5 Ufficio 16
								Diffusione della ricerca sulla percezione e diffusione della legalità tra i giovani della provincia di Reggio Calabria in collaborazione con Informa	almeno 5 incontri nelle scuole	20%	Servizio 5 Ufficio 15
								Bando per la raccolta di best practices sui temi della responsabilità sociale d'impresa e premio	partecipazione di almeno 5 imprese	10%	Servizio 5 Ufficio 15/ Servizio 5 Ufficio 16
			III.3.2	La formazione		1	Attivare interventi che possano contribuire a dare risposta al bisogno di accedere ad un lavoro, quanto più possibile adeguato	Predisposizione del catalogo di formazione per aspiranti imprenditori e imprese	N. 100 partecipanti	60%	INFORMA

							all'investimento effettuato nel percorso formativo	In collaborazione con "Universitas Mercatorum", realizzazione di percorsi di riqualificazione del personale aziendale sui temi della: "Gestione delle imprese", "Controllo delle performances" e "Export dei territori e delle organizzazioni" in modalità e-learning, destinati ad imprenditori, quadri e lavoratori occupati nelle imprese.	Coinvolgimento di n. 15 lavoratori e imprenditori	40%	INFORMA
			III.3.3	La sostenibilità	€ 200.000 + € 20.000 Azienda Speciale Informa	1	Promuovere la sostenibilità energetica e ambientale dello sviluppo	Realizzazione di n. 2 seminari informativi sul tema della sostenibilità energetica e realizzazione di audit energetici in collaborazione con enti specializzati	Coinvolgimento di n. 15 imprese per evento e realizzazione di n. 5 audit	50%	INFORMA
								Workshop su "I piani di risparmio energetico e l'utilizzo di energie rinnovabili nelle PA"	Coinvolgimento di n. 5 PA		INFORMA

								Diffusione delle informazioni relative al bando per la certificazione ambientale delle imprese, definizione e diffusione del disciplinare del marchio di sostenibilità	Coinvolgimento di n. 15 imprese e adozione da parte di n. 3 imprese		INFORMA	
							2	Per fare dello sviluppo sostenibile e della green economy un modello di competitività e crescita del sistema economico	bando per l'introduzione di sistemi di certificazione aziendale anche in materia di sviluppo sostenibile e qualificazione ambientale ed energetica	impegno di almeno il 75% delle risorse	50%	Servizio 5 Ufficio 15/16
				III.3.4	Le infrastrutture	20000 Informa	1	Aggiornare l'Osservatorio Trasporti e ampliare l'osservazione ai bisogni degli operatori del trasporto e della logistica e alla rilevazione dei profili professionali	Aggiornamento dell'Osservatorio trasporti, logistica e opportunità di investimento e Monitoraggio sul "Porto di Gioia Tauro e dei flussi marittimo-commerciali nel bacino mediterraneo"	Presentazioni e delle analisi realizzate a n.20 imprese	30%	INFORMA

							emergenti	Partenariato attorno ai risultati dell'osservatorio ai fini della concertazione tra i diversi attori locali e i vari livelli di governo anche per quanto all'infrastrutturazione di banda larga e ultra larga, e allo sfruttamento dei servizi che questa rende disponibili.	Coinvolgimento di n. 15 operatori di logistica e n. 5 stakeholders	50%	INFORMA	
								Incontri informativi sul tema: "Gli strumenti del project financing e del leasing in costruendo"	n. 2 incontri per no. 20 operatori	20%	INFORMA	
		III.4	Rilanciare la produttività e la competitività del sistema territoriale delle imprese	III.4.1.1	Le politiche fattoriali: promuovere e sostenere l'innovazione, incoraggiare e sostenere la nascita e lo start-up di imprese innovative, promuovere e sostenere l'integrazione delle imprese	670000 + 46.094,87 Azienda Speciale Informa	1	Costruzione di un sistema dell'innovazione a rete (innovation networking) Camera - Università-Imprese	Alimentazione e promozione di un database denominato "Vetrina delle Tecnologie e delle tesi di dottorato" che le Università intendono mettere a disposizione o sperimentare presso le imprese	presentazione del DB a n. 20 imprese	20%	INFORMA
								Erogazione di voucher per la realizzazione di progetti innovativi in collaborazione con centri di ricerca	erogazione di n. 3 voucher			Servizio 6 Ufficio 17 INFORMA

								Piano di fattibilità per un centro locale di innovazione e ricerca da sviluppare con INFORMA, SSEA e le Università	Condivisione del piano di fattibilità	SSEA INFORMA
								Scouting di idee innovative provenienti dalla ricerca universitaria e affiancamento per l'attività brevettuale alle imprese spin off innovative che verranno costituite	affiancamento per l'avvio di n. 2 spin off accademici	INFORMA
								Attivazione borse di studio postdottorato in collaborazione con l'Università Mediterranea e l'Azienda Informa	n. 4 borse postdoc attivate	Servizio 6 Ufficio 17 Azienda Informa
								Attività finalizzate alla realizzazione del piano industriale approvato dal CDA, per promuovere la competitività delle imprese del settore delle essenze e dei derivati dagli agrumi della SSEA	Elaborazione del Piano industriale della SSEA	Azienda SSEA

						2	L'innovazione al centro di un nuovo modello di sviluppo	Assistenza personalizzata alle imprese tramite l'attività dello Sportello tecnologico e l'avvio di un servizio di rassegna stampa divulgato attraverso il sito  Servizi di Profilatura tecnologica per le imprese, tramite audit/check-up tecnologici e/o organizzativi  Diffusione della cultura dell'innovazione tramite corsi, seminari e convegni	assistenza a n. 50 imprese  realizzazione di n. 20 check-up  n. 100 partecipanti	10%	INFORMA
						3	La promozione e la tutela della proprietà intellettuale	Attivazione di nuovi servizi specialistici per migliorare l'offerta di servizi alle imprese (incontri one-to-one con esperti ed assistenza virtuale con accesso a piattaforme telematiche per percorsi guidati step by step)	assistenza a n. 50 imprese	10%	INFORMA

								Progettazione ed erogazione di un percorso formativo per le imprese, i professionisti e altri soggetti istituzionali che operano per la difesa dei titoli e per il contenzioso sulla tutela della Proprietà Industriale	partecipazione di n. 20 imprese - in media - per ciascuna delle 8 giornate		
						4	Sostegno all'introduzione dell'innovazione nelle imprese del territorio	Realizzazione seconda edizione del bando Innovation promoter	Selezione 3 imprese e 3 giovani laureati	30%	Servizio 6 Ufficio 17
							Bandi per sostenere l'innovazione in azienda: premi innovazione, sostegno per l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche, brevettazione, introduzione di sistemi di certificazione aziendale	utilizzo del 75% dei fondi previsti			Servizio 6 Ufficio 17 Servizio 5 Uffici 15 e 16
							Realizzazione programma 2013 Club imprese innovative, con la collaborazione dell'Azienda Speciale Informa	N. 4 incontri			Servizio 6 Ufficio 17 Azienda Informa

							5	Creare imprese innovative	Programma di formazione e assistenza per i dottori di ricerca, in collaborazione con la Scuola di dottorato dell'Università Mediterranea	N. 3 business plan preliminari completati	10%	Servizio 6 Ufficio 17
									Bando per creazione di nuove imprese	n. 8 nuove imprese assistite		Servizio 6 Ufficio 18
							6	Innovazione attraverso la managerialità e l'aggregazione	Progetto SMI - Servizi Manageriali nelle imprese	Realizzazione di n. 10 percorsi di affiancamento manageriali	20%	Servizio 6 Ufficio 18
									Progetto Retaggio (POR Calabria FESR 2007-2013 - Asse VII - Linea di Intervento 7.1.1.3)	N. 20 imprese coinvolte in attività di sensibilizzazione, formazione e assistenza, audit; individuazione di n. 1 ipotesi di raggruppamento		Servizio 6 Ufficio 17

							Programma intersettoriale per lo sviluppo innovativo di collaborazioni di filiera finalizzato anche allo sviluppo di innovativi strumenti di e-commerce, per la promozione delle eccellenze locali e del territorio.	Elaborazione di un programma (con contenuti, finalità e azioni) condiviso con le associazioni di categoria		Servizio 5 Ufficio 16		
				III.4.1.2	Le politiche fattoriali: internazionalizzazione e. accompagnare le imprese sui mercati internazionali	€ 500.000	1	Potenziare i servizi informativi e di formazione alle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione	Funzionamento a regime sportello per l'internazionalizzazione Ciclo di incontri con Dogane, etc. Completamento attività Desk Svizzera	N. 50 imprese assistite N. 3 incontri con referenti istituzionali N. 10 soggetti coinvolti	15%	Servizio 6 Ufficio 17 Servizio 6 Ufficio 17 Servizio 6 Ufficio 17
							2	Aggregazioni per l'internazionalizzazione	Attivazione club per l'export Assistenza a imprese per creazione reti per l'internazionalizzazione, anche in collaborazione con Unioncamere Calabria	N. 20 imprese partecipanti agli incontri N. 10 imprese assistite	20%	Servizio 6 Ufficio 17 Servizio 6 Ufficio 17

						3	Sostegno finanziario all'internazionalizzazione	Bandi a sostegno dell'internazionalizzazione (apprendimento lingue straniere, iniziative per l'internazionalizzazione)	Utilizzo del 75% dei fondi previsti	20%	Servizio 6 Ufficio 17
						4	Assistenza alle imprese per l'internazionalizzazione	Progetto Export promoter e Temporary Manager, anche in collaborazione con Unioncamere Calabria (Matricole Estere)	Selezione 3 imprese e 3 giovani laureati	15%	Servizio 6 Ufficio 17
						5	Programma fiere e missioni regionale e nazionale del sistema camerale e della Regione	Bando per la partecipazione a manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali	impegno di almeno il 75% delle risorse	20%	Servizio 5 Uffici 15 e 16
					Sostegno alla partecipazione delle imprese reggine al programma fieristico di Unioncamere Calabria e ai programmi (fiere, missioni) della Regione Calabria e di Unioncamere Italiana			Incremento di imprese partecipanti al programma fieristico e di missioni in misura del 5% rispetto al 2012	Servizio 5 Ufficio 16 Servizio 6 Ufficio 17		
						6	Partecipazione delle imprese reggine a progetti/iniziative per l'internazionalizzazione a livello regionale e	Partecipazione ad iniziative di Unioncamere Regionale: iniziative Marocco-Algeria-Argentina, incontri Euromediterranei	10 imprese coinvolte	10%	Servizio 6 Ufficio 17

							nazionale	Progetti Fondo Intercamerale con Camera di Commercio di Mendoza e Camera di Commercio Italo-araba	8 imprese ed 1 Università coinvolte		Servizio 6 Ufficio 17	
				III.4.1.3	Le politiche fattoriali: un credito più accessibile per le imprese	€ 800.000	1	Assistere le imprese nell'ottenimento del credito bancario e nella gestione economico-finanziaria	Attivazione servizio di assistenza per la valutazione della gestione economico-finanziaria, attraverso manifestazione di interesse	30 imprese beneficiarie	25%	Servizio 6 Ufficio 18
								Applicazione modello di rilevazione del credit crunch e di pricing del credito	15 imprese beneficiarie			Servizio 6 Ufficio 18
							2	Continuità strumenti esistenti per l'accesso al credito	Monitoraggio utilizzo fondi assegnati ai Consorzi Fidi e dei fondi di microcredito con Banca Popolare Etica e Banca Popolare del	Risultati previsti in convenzione raggiunti da almeno il 60% dei soggetti convenzionati	25%	Servizio 6 Ufficio 18

							Mezzogiorno	Aumento di almeno il 10% dei finanziamenti concessi per microcredito (Banca Popolare Etica e Banca Popolare del Mezzogiorno) rispetto al 2012		Servizio 6 Ufficio 18	
						3	Contributi alle imprese per check up economico-finanziari, patrimonializzazione, formazione, interventi di crescita e di sviluppo gestionale e commerciale	Nuove edizioni dei bandi	Utilizzo del 75% dei fondi previsti	40%	Servizio 6 Ufficio 18 Uffici 15/16
						4	Partecipazione al Fondo Nazionale di garanzia di Mediocredito Centrale	Attivazione sezione locale del Fondo di garanzia MCC per l'internazionalizzazione	Adesione della Camera al Fondo, anche attraverso Unioncamere Calabria	10%	Servizio 6 Ufficio 18

				III.4.1.4	Le politiche fattoriali: capitale umano e imprenditorialità	€ 460.000 + € 20.000 Azienda Informa	1	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	Approfondimento e sovracampionamento dell'Osservatorio Excelsior sui profili professionali richiesti dalle imprese e sulle previsioni occupazionali, mappatura delle attività imprenditoriali con maggiore potenzialità di successo ed approfondimento delle attività legate alla green economy	Divulgazione sul sito web dei due strumenti entro il 30 settembre 2013	20%	INFORMA
									Organizzazione di un evento "Scuola - lavoro - impresa: saper cogliere le opportunità", rivolto ai giovani in uscita dalla scuola/università, ai docenti e alle imprese	Coinvolgimento di n. 300 studenti		INFORMA


2	Scuola, lavoro e impresa: investire sui giovani attraverso l'orientamento al mercato del lavoro e lo sviluppo della cultura d'impresa.	Realizzazione di n. 2 corsi di formazione "Progettazione, gestione e validazione dei risultati dei percorsi di alternanza scuola-lavoro", anche in contesti internazionali, rivolto ai tutor scolastici ed aziendali	Coinvolgimento di n. 20 docenti	30%	INFORMA
		Realizzazione di almeno n. 8 percorsi: ricerca attiva del lavoro, Stesura del Curriculum vitae europeo", rivolti agli studenti delle ultime classi della provincia di Reggio Calabria, ai giovani in cerca di occupazione, ai lavoratori appartenenti a categorie a rischio	Coinvolgimento di n. 300 studenti		INFORMA


3	Supporto per l'occupazione, l'inserimento lavorativo e la nuova imprenditorialità, anche attraverso incentivi	Incentivi rivolti alle imprese della provincia per la stabilizzazione dei giovani a vario titolo presenti in azienda e assunzione di giovani laureati e diplomati e per favorire l'attivazione di tirocini a scopo d'inserimento lavorativo	coinvolgimento di almeno 20 imprese	40%	Servizio 5 Ufficio 15/16 Informa
		Realizzazione di percorsi di accompagnamento al lavoro per giovani in cerca di occupazione e percorsi di reinserimento per lavoratori appartenenti a categorie a rischio.	Coinvolgimento di 30 disoccupati		Informa
		Servizio nuove imprese (SNI)- anche on line - per l'erogazione d'informazioni dall'orientamento all'avvio dell'attività in collaborazione con Informa	accesso ai servizi da parte di almeno 10 utenti		Servizio 5 Ufficio 15 Informa

					4	Promuovere l'imprenditoria femminile, in collaborazione con il Comitato per l'imprenditoria femminile	Mappatura e valorizzazione dell'imprenditoria femminile di successo della provincia di Reggio Calabria e iniziativa per la valorizzazione dei prodotti dell'agricoltura e dell'artigianato della provincia a Malta, in occasione delle giornate pretiane (in collaborazione con la Camera di Commercio di Malta)	coinvolgimento di almeno 10 imprese	10%	Servizio 5 Ufficio 15
							contributi a sostegno dell'imprenditoria femminile	Inserimento della premialità per l'imprenditoria femminile nei vari bandi		Servizio 5 Ufficio 15/ Servizio 5 Ufficio 16
		III.4.2.1	Le politiche settoriali: turismo	€ 82.000	1	Promuovere un sistema territoriale del turismo, per un processo permanente di qualificazione di una offerta	Certificazione delle imprese di settore con i marchi Ospitalità italiana, Ospitalità Calabria, Tradizioni Reggine in tavola	n 100 imprese coinvolte	40%	Servizio 5 Ufficio 16

					competitiva	<u>Osservatorio del turismo</u> : analisi congiunturale e rapporto annuale; analisi sui fenomeni turistici legati alle seconde case; fruizione e soddisfazione dei turisti legate agli eventi culturali del territorio	organizzazione di un evento finalizzato alla presentazione e dei risultati	40%	Servizio 5 Ufficio 15	
						<u>Implementazione dello sportello per il turismo</u> quale sistema integrato di servizi creati per l'ospite e punto di riferimento informativo e di assistenza per gli operatori economici del settore.	Progettazione e della struttura dello sportello e dei relativi strumenti operativi	20%	Servizio 5 Ufficio 16	
		III.4.2.2	Le politiche settoriali: commercio	€ 100.000	1	Promuovere nuovi modelli di business che rafforzino il legame commercio città/territorio	Bando per l'insediamento/innovazione nei centri storici di attività di commercio, artigianato artistico e somministrazione	impegno di almeno il 75% delle risorse	70%	Servizio 5 Ufficio 15/ Servizio 5 Ufficio 16

						Iniziative a sostegno della costituzione di centri commerciali naturali o di altra forma aggregativa funzionale a valorizzare i centri storici e i centri urbani minori, in partenariato con l'Università Mediterranea	Identificazione di almeno una proposta/progetto di centri commerciali naturali	30%	Servizio 5 Ufficio 15/ Servizio 5 Ufficio 16	
		III.4.2.3	Le politiche settoriali: edilizia	€ 10.000	1	Qualificazione imprese per innovazione e sostenibilità nelle costruzioni	Realizzazione percorso formativo e di aggiornamento in collaborazione con l'Università Mediterranea	10 imprese coinvolte	50%	Servizio 6 Ufficio 17
					2	Promozione del settore edilizia e sistema casa nel Mediterraneo	Progetto EdilAfrica	5 imprese coinvolte	50%	Servizio 6 Ufficio 17

		III.4.2.4	Le politiche settoriali: artigianato	€ 80.000	1	Valorizzare l'artigianato nel suo valore di capitale sociale migliorandone la competitività attraverso processi d'innovazione	Artigianato & design (in collaborazione con l'azienda Informa): A)Le imprese incontrano il design: una giornata in cui le imprese incontrano i designer B)Programma di affiancamento di designer e neolaureati alle imprese artigiane locali per favorire l'effettiva adozione di innovativi processi di progettazione	Coinvolgimento di almeno 10 imprese e 3 designer	50%	Servizio 5 Ufficio 16
							Promozione della certificazione della qualità dei servizi nei settori delle tinte lavanderia, impiantisti e avvio della certificazione di qualità per gli autoriparatori	Certificazione e di aumento 10 imprese	50%	Servizio 5 Ufficio 16
		III.4.2.5	Le politiche settoriali: agroalimentare	€ 100.000	1	qualificare e certificare la filiera agroalimentare per favorire l'economia locale	Conclusione dell'intervento in materia di sperimentazione di strumenti di tracciabilità di filiera nel settore agricolo	1 filiera coinvolta	30%	Servizio 5 Ufficio 16

						Linee guida e vademecum informativi sui temi dell'etichettatura e della tracciabilità e servizi di assistenza personalizzata alle imprese nella risoluzione di problematiche connesse all'applicazione della normativa cogente/volontaria su uno o più dei seguenti temi: tracciabilità, sicurezza igienico-sanitaria, etichettatura in collaborazione con Informa	accesso ai servizi da parte di almeno 10 utenti	Servizio 5 Ufficio 16 Informa
						Certificazione dei prodotti con il marchio "Tradizioni reggine"	certificazione di almeno 5 imprese	Servizio 5 Ufficio 16
						Tutela delle produzioni locali attraverso il riconoscimento DOP e IGP.	Presentazione e della domanda per il riconoscimento della dop Olio extravergine colline reggine	Servizio 5 Ufficio 16

				2	Valorizzazione delle produzioni locali attraverso il volano della dieta mediterranea	Raccolta di informazioni su patrimonio enogastronomico del territorio, con la catalogazione dei prodotti tipici e censimento delle ricette storico-tradizionali	Realizzazione e del catalogo	25%	Servizio 5 Ufficio 16
						Ampliamento della certificazione Tradizioni reggine in tavola con il modello "dieta mediterranea"	Ampliamento e approvazione e del regolamento e del disciplinare		Servizio 5 Ufficio 16
				3	organismo di controllo della filiera vitivinicola	operatività dell'organismo di controllo	svolgimento delle attività di controllo in conformità ai piani approvati dal MIPAAF	25%	Servizio 5 Ufficio 16
				4	valorizzare il patrimonio forestale	completamento della ricerca e progettazione delle attività per la valorizzazione della filiera del legno, in collaborazione con l'Università Mediterranea	organizzazione di un incontro per la presentazione e dei risultati	20%	Servizio 5 Ufficio 15

			III.4.2.6	Le politiche settoriali: economia del mare	€ 20.000	1	Promuovere la filiera del "mare"	In ragione dei risultati emersi dalle attività di ricerca condotte dalla Camera di Commercio, elaborazione di un progetto di collaborazione tra gli operatori della filiera del mare e implementazione di strumenti per la tracciabilità nel comparto ittico	Organizzazione di un incontro di presentazione e condivisione dei risultati	80%	Servizio 5 Ufficio 15 Servizio 5 Ufficio 16
								Partecipazione ai "Primi stati generali dell'Economia del Mare" in collaborazione con Unioncamere Calabria	Adesione all'iniziativa	20%	Servizio 5 Ufficio 15
			III.4.2.7	Interventi plurisettoriali per lo sviluppo del territorio	€ 150.000	1	Sostegno finanziario per la realizzazione di interventi plurisettoriali sulla base dell'apposito Regolamento approvato dal Consiglio camerale	Pubblicazione Regolamento e raccolta candidature	Utilizzo del 75% dei fondi previsti	100%	

**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

**PIANO OPERATIVO**

AREA STRATEGICA		OBIETTIVO STRATEGICO		PIANO OPERATIVO E BUDGET ASSEGNATO		BUDGET	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONI	TARGET 2013	PESO %	STRUTT. RESPONS.
IV	La Camera attivatore di reti ed alleanze	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	IV.1.1	Relazioni all'interno del sistema camerale regionale e partenariato territoriale		1 Ottimizzare le relazioni ed i partenariato territoriali e con il sistema camerale	Elaborazione proposte per altre Istituzioni per l'attivazione di partenariati, collaborazioni, misure complementari alle azioni camerale	almeno 2	100%	Tutti gli uffici

## OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

Al Segretario Generale, unico dirigente, sono assegnati dalla Giunta camerale obiettivi relativi alle Aree organizzative di diretta responsabilità legati al ciclo di gestione della performance e al miglioramento degli standard di qualità dei servizi erogati, mediante la misurazione dei costi dei processi, della produttività e della qualità dei servizi camerali e di supporto.

In linea con le indicazioni della Civit , al Segretario Generale vengono in particolare assegnati obiettivi legati all'incremento della trasparenza e della rendicontazione esaustiva dei servizi offerti dell'Ente e al contenimento della spesa pubblica, nonché alla qualità dei processi di competenza, in relazione soprattutto alla promozione della competitività delle imprese e del territorio, alla semplificazione e alla informatizzazione dei procedimenti.

Le fasi e i tempi di redazione degli obiettivi specifici, nonché gli indicatori e i target attesi relativamente agli stessi, sono dettagliatamente indicati nei piani operativi.

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

## IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

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

### FASE, SOGGETTI E TEMPI

N.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE
1	Definizione identità dell'organizzazione	Giunta camerale, Segretario Generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale)	Ottobre- dicembre 2012
2	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 2012
3	Definizione obiettivi strategici	Giunta camerale, Segretario Generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale)	Ottobre - dicembre 2012
4	Definizione piani operativi ed obiettivi operativi	Segretario Generale, tutti i Servizi camerali, Ufficio di staff Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione. 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 (quali il seminario sul credito, la Giornata	Dicembre 2012 - Gennaio 2013

		dell'Economia 2012, gli incontri della Consulta giuridica, gli incontri con regione Calabria ed altri Enti locali, etc.)	
5	Approvazione del piano e comunicazione	OIV (per la validazione), Giunta camerale	Dal 31 Gennaio 2013

### **Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

I documenti di programmazione già approvati per l'esercizio 2012, 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.

### **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.

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 cercherà di utilizzare l'esperienza delle prime due annualità dell'adozione del Piano della Performance per attivare azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della Performance quali:

- l'individuazione delle aree di criticità del processo di pianificazione, sia strategica ed operativa, con particolare riferimento al coinvolgimento degli stakeholders;
- la semplificazione del Piano della Performance per aumentarne la fruibilità oltre che il monitoraggio;
- il perfezionamento degli strumenti di misurazione degli indicatori di monitoraggio, con riferimento anche a processi di informatizzazione.