



Camera di Commercio
Reggio Calabria



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2011

Giugno 2012

INDICE

1. Presentazione	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni	3
2.1 Contesto esterno di riferimento	3
2.1.1. La crisi economica	3
2.1.2 Contesto sociale	11
2.1.3 Contesto normativo di riferimento	18
2.2 L'amministrazione/il contesto interno	19
2.2.0 La Camera di Commercio di Reggio Calabria	19
2.2.1 L'organizzazione della Camera	20
2.2.1.1 La struttura organizzativa e funzionale	20
2.2.1.2 L'organigramma	21
2.2.1.3. Le risorse umane	22
Equilibrio dimensionale	
Rapporti di lavoro	
Il profilo qualitativo del personale	
Andamento consistenza personale al 2011	
2.2.1.4 La formazione	25
2.2.1.5 Pari opportunità	25
3. La risposta istituzionale, organizzativa	25
3.1 Una nuova identità	25
3.2. Innovazione nella governance	28
4. La provincia di Reggio Calabria: il localismo produttivo in un contesto globale. Le policy della Camera	30
4.1 Lo scenario europeo, nazionale e regionale delle politiche	30
4.2 Le policy della Camera di Commercio di Reggio Calabria	32
5. Il piano della performance	32
5.1. Premessa	32
5.2 L'albero della performance	32
5.3 Aree strategiche ed obiettivi strategici	35
5.4 Le risorse finanziarie	36
6. Obiettivi, risultati raggiunti, scostamenti	36
6.1. Grado di raggiungimento degli obiettivi pianificati	36
6.1.0. Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati	36
6.1.1. Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi programmati	37
6.1.2 Riepilogo per singoli obiettivi strategici e operativi	37
6.2 Obiettivi operativi, azioni, risultati attesi, risultati conseguiti	38
6.2.1. Le politiche e gli interventi a sostegno delle imprese e del territorio	38
6.2.2 Le politiche e le azioni trasversali correlate allo sviluppo dell'organizzazione e all'impiego delle risorse finanziarie	40
7. Le risorse economiche impegnate	90
7.1 Lo stato di salute della Camera di Commercio di Reggio Calabria	92
7.1.1. Lo stato di salute economico finanziario	92
7.1.2. Lo stato di salute dell'organizzazione	93
8. Obiettivi dell'ente e della dirigenza	94
8.1 Obiettivi del Segretario Generale	94
8.2 Obiettivi della Dirigenza	95
8.0.2. Obiettivi individuali	96
9. Il processo di redazione della relazione sulla performance	97
9.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	97
9.2. Elenco dei provvedimenti adottati in attuazione della riforma di cui al d.l.gs. 150/2009	98

1. PRESENTAZIONE

La Relazione sulla Performance ha lo scopo di evidenziare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la Relazione Previsionale e Programmatica e con il Piano delle Performance 2011 - 2013, cui ha concorso l'apporto di strategie ed operatività dell'intero sistema camerale nazionale e le sinergie programmatiche ed operative Camera/Azienda Speciale INFORMA fortemente indirizzate al perseguimento di quelle priorità politiche del programma pluriennale 2004-2009 ma anche Camera/ Azienda Speciale "Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi". In una fase congiunturale negativa per la regione come per la provincia reggina, per gli effetti di trascinamento nel territorio della generale crisi finanziaria ed economica internazionale, si confermava, nella continuità del protagonismo attivo della Camera dell'ultimo quinquennio, la sua missione istituzionale per affiancare il sistema imprenditoriale locale nel rafforzare ciò che si è e valorizzarne le potenzialità, per investire in misura crescente e consapevole in innovazione, ricerca e sapere ad ogni livello; per coniugare specificità produttive con priorità fattoriali e di sistema (qualità, formazione, ricerca, innovazione, internazionalizzazione, infrastrutture funzionali alle imprese).

Con la forte consapevolezza che tutto continuava a rappresentare per le imprese una sfida permanente a superare la logica della "quotidiana produttività" per valorizzare sempre di più ed irrobustire i fattori della competitività nel contesto di una realtà territoriale destinataria di interventi di sistema funzionali a migliorarne la qualità sociale e l'attrattività per investimenti esterni.

Le risultanze del bilancio d'esercizio 2011 concordano tutte nel fornire un quadro significativo di questo impegno attualizzato nei progetti/servizi/attività definiti con il Piano delle Performance 2011 - 2013.

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

2.1 Contesto esterno di riferimento

2.1.1. La crisi economica



Europa e 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%)¹. Il Giappone invece ha

¹ Pil in volume.

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; 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.



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 Crotone 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%.

Cresce 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 "neet"

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 "Neeet", 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 ... una ripresa lenta

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, crescite 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 costanti²

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

² 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

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 Reggio Calabria spendono, in proporzione, molto di più di quanto producono³, 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

³ 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.

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 e il difficile rapporto con il sistema bancario

Il tessuto produttivo, a fronte di una situazione certamente non semplice, registra un importante risultato, ossia una crescita del +0,4% delle imprese attive (Calabria: -0,2%; Italia: -0,1%). Tuttavia, tale andamento è frutto di dinamiche eterogenee tra i settori: in particolare, si riduce la numerosità imprenditoriale nei settori dell'agricoltura, estrattivo e manifatturiero, a fronte di crescite delle imprese operanti nel commercio e nel turismo, immobiliari, finanziarie, assicurative e servizi legati alla spesa pubblica.

Trasversalmente, si riducono le imprese individuali (pari al 79,6% delle imprese attive reggine) e aumentano le società di capitali.

In altri termini, il sistema produttivo reggino sta progressivamente riposizionandosi su comparti a minore capacità di creazione di ricchezza aggiuntiva, con imprese più strutturate, alimentando la solidità di un sistema sostanzialmente poco dinamico.

Nonostante si assista ad un processo evolutivo del sistema imprenditoriale, si continuano a registrare crescenti difficoltà nei rapporti con il sistema bancario, caratterizzato da restrizioni del credito erogato, crescite 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).

Questo difficile rapporto con il sistema bancario, se da un lato stimola le imprese ad una reazione di riorganizzazione, dall'altro concorre a penalizzare la redditività delle attività economiche e, di conseguenza, la produttività del territorio, contraddistinto dalla contrazione degli impieghi e dalla riduzione dei fatturati delle imprese (-11,6% nel 2011).

Le imprese giovanili

Merita una particolare attenzione il tema dell'imprenditorialità giovanile. La provincia di Reggio Calabria rappresenta, infatti, nel 2011, la quarta provincia italiana per incidenza delle imprese giovanili⁴ sul totale delle imprese registrate.

Al 31 dicembre 2011 il tessuto imprenditoriale reggino conta 8.842 imprese giovanili, pari al 17,5% delle imprese complessivamente iscritte nella Camera di Commercio, una quota decisamente superiore alla media Italia, che non raggiunge l'11,5%.

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

⁴ Si intendono le ditte individuali il cui titolare abbia meno di 35 anni, nonché le società di persone in cui oltre il 50% dei soci abbia meno di 35 anni oppure le società di capitali in cui la media dell'età dei soci e amministratori sia inferiore a tale limite.

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.

La dinamica congiunturale del 2011

L'indagine congiunturale relativa al 2011 condotta presso un campione di imprese della provincia di Reggio Calabria mostra un andamento dei principali indicatori economici ancora in flessione: tranne gli investimenti, tutti gli indicatori presentano, infatti, variazioni tendenziali negative piuttosto significative.

La contrazione maggiore si registra per la produzione, che cala del -15,0% rispetto al 2010; il fatturato mostra una riduzione del -11,6%, il portafoglio ordini del -11,2%. Di entità minore ma comunque di rilievo per l'indicatore è la flessione del numero di occupati (-3,8%).

Una nota favorevole giunge invece dagli investimenti che rispetto all'anno passato sono cresciuti dello +0,5%. Le previsioni per il 2012 sull'andamento dei principali indicatori congiunturali nella provincia di Reggio Calabria sono ancora all'insegna di un clima poco favorevole, pur se meno intense rispetto a quanto registrato nel 2011. Tutti gli indicatori, infatti, sono attesi in diminuzione (fatturato: -7,7%; produzione: -9,6%; ordinativi: -7,3%; occupati: -2,9%). Solo gli investimenti (-0,2%) si manterranno, secondo le stime degli imprenditori intervistati, grosso modo stabili.

Le previsioni per il 2012

Questi dati previsionali riscontrati nell'ambito dell'indagine congiunturale trovano conferma anche nelle stime e nelle previsioni che realizza Unioncamere, in collaborazione con Prometeia, in merito ad alcune variabili macroeconomiche, quali il valore aggiunto, le esportazioni, la spesa delle famiglie, l'occupazione.

In questo contesto, le previsioni per il 2012 relative all'andamento nazionale sono all'insegna di un ritorno in fase recessiva. In particolare, ci si attende una riduzione dell'occupazione pari a -1% e del valore aggiunto pari a -1,5%.

In Provincia di Reggio Calabria si prevede nel corso del 2012, per l'occupazione, una riduzione pari a -2% e, per quanto concerne il valore aggiunto, un andamento negativo che si attesterà al -1,3%, per poi tornare lentamente a crescere nel biennio successivo (+0,8% medio annuo provinciale nel biennio 2013-2014; Italia +1,1%), in ragione dell'effetto congiunto di domanda interna ed esterna.

2.1.2 Contesto sociale

Se la Camera si trova ad operare in un contesto economico ad elevata dinamicità caratterizzato da una forte variabilità ed incertezza, non può trascurare il *"fattore criminalità"*, che costituisce un enorme deterrente per qualsiasi progetto di sviluppo, incidendo negativamente sulla qualità della vita, per i cittadini come per le imprese, conferendo al territorio scarsa forza attrattiva per gli investimenti; un contesto ad illegalità diffusa che ha reso ancora più imprevedibili le situazioni e le pressioni esercitate sulle istituzioni operanti con le imprese del territorio; indicatori sulla qualità della vita, rilevati da varie angolazioni, da più anni connotano la provincia con il segno negativo.

A Reggio Calabria si vive bene?

Non si potrà parlare di cambiamento, di competitività delle imprese e del territorio sino a quando questa domanda avrà una risposta negativa.

Indicatori di tipo oggettivo :

povertà : 25% di famiglie al di sotto della soglia di povertà a fronte di una media Italia dell'11% ; il 29,9 per cento delle famiglie con cinque e più componenti;

criminalità: dal 1995 ad oggi 40 sono i comuni sciolti per infiltrazioni mafiose pari a circa il 18% del dato Italia;

usura: la graduatoria nazionale secondo l'ISE -Indice Sintomatico Estorsioni- classifica Reggio Calabria al 4° posto corrispondente ad un Quoziente Rischio Usura pari a 17,34 contro una media Italia uguale a 5,68;

lavoro nero: tasso di irregolarità tra il 27% e 30% a fronte di una media nazionale del 11,8%;

ecosistema urbano: secondo l'ultimo indice di Legambiente la provincia di Reggio Calabria si trova in 86° posizione su 103 (punteggio 46,12%): posizionamento in declino rispetto alla precedente classificazione al 78° posto (punteggio 46,12%);

protesti: 3,74% protestati sulla popolazione residente (19.971 protesti a fronte dei 18.811 dell'anno precedente per un ammontare complessivo di 43.573 euro, ovvero il 28% e il 23%, rispettivamente, del numero e dell'importo degli effetti protestati in regione;

percezione di una *amministrazione pubblica illegale* tra le imprese: secondo l'indagine condotta dalla Camera supera il 60%.

evasione contributiva e fiscale che a livello generale supera il 50%: un dato che si riflette anche sull'evasione nel pagamento del diritto annuale e che impegna la struttura più che in altre realtà dovendo far fronte da una parte alle inefficienze nella gestione della riscossione e, dall'altra, ad un pressante e gravoso contenzioso: (ad oggi sono in corso n. 285 ricorsi davanti alla Commissione Tributaria Provinciale; e sono 1.259 le memorie prodotte nell'esercizio del diritto di autotutela da parte di chi non vuole pagare il diritto annuale iscritto a ruolo).

Ma anche le valutazioni soggettive riscontrabili nei numerosi sondaggi realizzati sulla qualità della vita, confermano inequivocabilmente la risposta negativa alla domanda suddetta.

Se la crescita della ricchezza della comunità, delle famiglie e delle persone è un elemento intrinseco del livello del benessere, non esaurisce in sé l'intera dimensione del benessere: esistono elementi importanti legati al modo in cui questa viene prodotta (la qualità e la sicurezza dei lavori, la libertà e la sicurezza nell'esercizio delle attività d'impresa e di lavoro autonomo, la qualità degli ambienti, la partecipazione e la cooperazione fra i diversi soggetti dell'impresa, lo sviluppo dei diritti fondamentali ovunque e per tutti, ecc), al modo in cui viene distribuita (universalità del welfare, coesione sociale, ecc) ed infine agli effetti che produce nell'ambiente sia nella fase della produzione sia in quella del consumo (inquinamento, distruzione del paesaggio, traffico, ecc) che hanno un rilievo non secondario nel definire gli aspetti essenziali del modello di vita di una comunità.

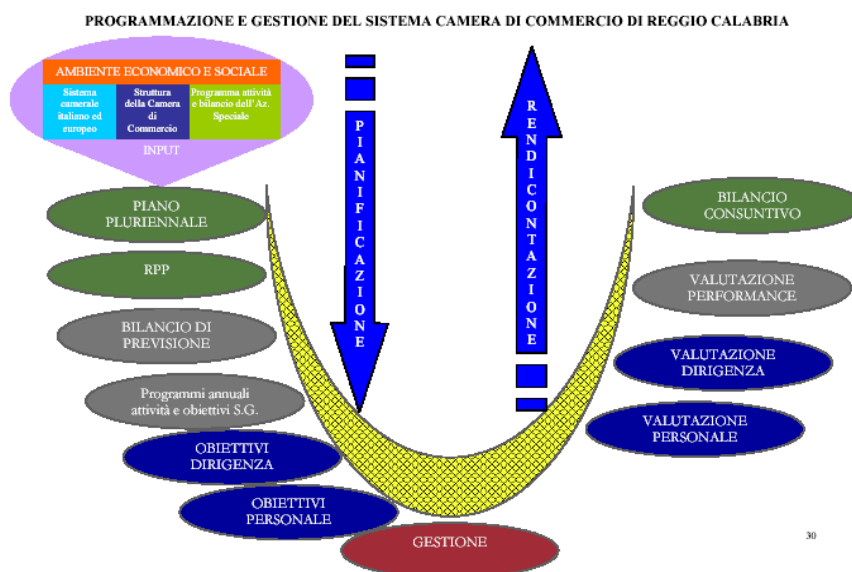
La Camera è fortemente consapevole della grossa responsabilità quale istituzione "comunità delle imprese" radicata sul territorio e quale attore della regolazione e per lo sviluppo del mercato.

La qualificazione del ruolo istituzionale chiede infatti alla Camera un forte impegno per la promozione della cultura della legalità che si coniughi alla lotta contro l'illecito nelle sue varie forme, per tenere alta la tensione sociale sulla emarginazione della criminalità organizzata sia parassitaria che simbiotica, per un controllo adeguato e continuo del territorio.

Un tutto che valga a generare fiducia nella e tra la comunità e verso le istituzioni e diffondere la percezione della sicurezza.

Il grado di indeterminatezza (espressa attraverso la dinamica di crescita dell'economia locale) e il "sovertimento delle regole del mercato, ultima frontiera della criminalità organizzata" che genera insicurezza e illegalità in cui tale economia si è dovuta sviluppare) è rappresentativo di quell'ordine di **complessità**, che può definirsi **contestuale**, con cui la specifica realtà della Camera di Commercio di Reggio Calabria deve coesistere.

Ne consegue che i sistemi di governance e controllo tradizionali hanno perso negli anni ogni efficacia. La pianificazione strategica e la programmazione operativa sono così diventati, già prima del d.lgs. 150/2009, prassi obbligatorie per anticipare il più possibile eventuali criticità ed individuare soluzioni alternative.



Modello di programmazione e gestione previgente al d.lgs. n.150/2009



.....dalla crisi, oltre la crisi, verso la crescita

Dopo la battuta d'arresto del sistema economico mondiale, tutte le principali economie internazionali sembrano aver oramai imboccato il sentiero della ripresa, per quanto questo si preannunci non breve e certamente non privo di difficoltà.

Ma in Italia non sembrano attenuarsi le dinamiche recessive.

Sul versante industriale, se la nostra vocazione all'export ci aveva fatto accusare con più forza l'impatto della crisi, oggi sembra resistere meglio chi ha saputo riorganizzarsi, irrobustendo i rapporti di filiera e continuando a investire per innovare.

Resta preoccupante il ritardo delle imprese più piccole, in particolare degli artigiani, che pagano un maggiore isolamento dalle filiere più dinamiche e soprattutto del Mezzogiorno, dove la ripresa appare addirittura allontanarsi.

Sul fronte del commercio la bilancia appare molto squilibrata tra la grande distribuzione e i piccoli negozianti. Un tessuto di operatori, questo, indispensabile per la tenuta del territorio e dell'occupazione, soprattutto nelle zone montane e appenniniche meno collegate alle reti della logistica.

“La grande crisi ha del resto consegnato a tutti - parti sociali, istituzioni, forze politiche - una lezione fondamentale: la necessità di una forte rivalutazione delle ragioni dell'economia reale e del lavoro. Coniugare insieme stabilità finanziaria, spinta alla crescita, avanzamento del cantiere delle riforme significa, allora, aver fatto tesoro di questa lezione. Una lezione - lo ripeto - che postula una comune responsabilità, e

che dovrebbe sospingere tutti verso la ricerca di utili convergenze: tra le forze sociali e tra le forze politiche”⁵.

Ma la crisi ha anche rappresentato un punto di svolta, determinando una forte accelerazione di questi fenomeni in risposta all’esigenza delle imprese di intercettare nuovi spazi di mercato per bilanciare il crollo della domanda nei paesi ‘tradizionali’ di sbocco. Ne è conseguita una rapida modificazione di quel modello aziendale improntato sulla qualità, sulla differenziazione, sul contenuto di servizio al cliente, che pure aveva segnato il successo delle medie imprese industriali e delle filiere da loro guidate.

In questo particolare momento congiunturale, per i nostri imprenditori l’offerta dal profilo qualitativamente elevato resta competitiva solo se frutto anche di una più ampia capacità innovativa e, soprattutto, di una maggiore efficienza produttiva (interna e di filiera), da conseguire anche attraverso un utilizzo di soluzioni nel campo dell’Information Technology più diffuso e tale da rafforzare le relazioni strategiche tra le diverse aziende. Dal nuovo equilibrio tra economie di specializzazione ed economie di scala dipende in larga misura l’espansione del nostro Made in Italy, il cui profilo andrà però profondamente ripensato all’interno di un modello di consumo più consapevole, rispettoso dell’ambiente e del consumo energetico. Un modello alla portata anche di molte piccole imprese, per le quali la green economy rappresenta una leva attraverso cui cogliere nuove opportunità di business, riorganizzandosi intorno a quei valori di qualità e di tutela del territorio che ‘storicamente’ ne hanno determinato il successo.

E le criticità che contraddistinguono l’universo delle micro e piccole imprese sono maggiori di quelle dell’altro universo (essenzialmente, le medie imprese): c’è un rischio di «asfissia finanziaria»; c’è una loro minore proiezione sui mercati europei e internazionali; c’è una loro insufficiente capacità/possibilità di inserire in azienda capitale umano qualificato, col quale potenziare le attività immateriali poste a monte e a valle della produzione in senso stretto; c’è, come conseguenza di tutto ciò, un minore *upgrading* qualitativo delle produzioni che richiede investimenti (leggi: costi fissi) di notevole entità.

Le MPI imprese si trovano oggi a ripensare il proprio futuro con una velocità senza precedenti: possono sopravvivere alla crisi e prosperare:

- incrementando “significativamente” la qualità dei beni prodotti determinando una differenza tangibile tra “il proprio prodotto di qualità” ed i prodotti “a bassa qualità” che arrivano dall’oriente
- perseguendo la filosofia aziendale della sperimentazione incessante
- attuando una strategia di investimento continuo in tecnologia ed innovazione di prodotto e processo.

Si tratta di investimenti e cambiamenti organizzativi che non possono essere procrastinati ulteriormente: in ritardo cronico rispetto alle consorelle europee le MPI rischiano l’estinzione in tempi che si misurano oggi in “mesi” anziché in anni.

Quale risposta da parte dei piccoli imprenditori?

Emerge la consapevolezza di un cambiamento strutturale sui mercati, anche al di là della congiuntura negativa legata alla crisi, per cui si rende necessario azionare tutte le leve competitive disponibili: valorizzazione del territorio, internazionalizzazione e innovazione.

I legami tra imprese sul territorio non riguardano solo lo scambio di merci e servizi ma si riferiscono anche e soprattutto a competenze e capitale relazionale, su cui si basa il carattere innovativo della piccola imprenditoria. Il protrarsi di condizioni dure e la moria di piccole imprese indotta dalla crisi rischia di disgregare tali valori, che necessitano di anni di lavoro e relazioni per essere stabilite: in questo senso il territorio, inteso come spazio di relazioni, deve essere valorizzato per sostenere la competitività delle piccole imprese.

Anche l’attività sui mercati internazionali influisce sulla competitività del territorio: si tratta di valorizzare una vocazione già propria dell’economia italiana e che offre anche lo stimolo ad innovare e a migliorare l’efficienza e la qualità dei beni. D’altronde, le opportunità di sviluppo in tal senso sono ancora molte e confermano la rilevanza dell’attività con l’estero per il successo della piccola imprenditoria. Con un adeguato sostegno nell’accesso all’ambito internazionale (ricerca di controparti, assistenza burocratica, fiscale e linguistica, prodotti finanziari dedicati), anche le piccole imprese sono in grado di servire i mercati esteri, specie quelli emergenti dell’Europa Centro Orientale che, per contiguità fisica e culturale, si mostrano particolarmente adatti.

⁵ C.Sangalli – Presidente ReteImprese

Anche se gli investimenti sono rallentati o congelati per i timori connessi alle difficoltà finanziarie, una nuova attenzione è dedicata ai processi innovativi, sia come potenziale strumento per affrontare un inasprimento delle condizioni di mercato, sia come modalità effettiva per ripensare o riadattare l'attività aziendale in seguito a periodi di maggiore competizione o di crisi. Permangono tuttavia notevoli difficoltà nell'innovare, soprattutto relative ai costi, giudicati troppo elevati per la singola impresa. Inoltre, emerge la necessità di un intervento per ridurre i costi della formazione del personale, data la connessione forte tra l'innovazione e le competenze professionali che esistono all'interno delle imprese stesse.

Oltre al contenimento dei costi operativi, qualità e innovazione emergono quali leve principali per affrontare situazioni di particolare difficoltà.

All'interno di questo universo i comportamenti d'impresa vanno differenziandosi sempre più fra chi, innovando (e lo si può fare nei prodotti, nei processi, nei mercati di sbocco, nelle forme di aggregazione con altre micro e piccole imprese, etc.), cerca di incamminarsi lungo un sentiero di crescita e chi resta ancorato all'esistente per una pluralità di ragioni.

Aiutare gli uni e gli altri appare il ruolo di una "politica" che voglia porsi come «nuova» in un contesto in cui l'apertura dei mercati e l'integrazione europea rappresentano potenti motori del cambiamento. Sono tempi nei quali - da un lato - si tratta di incentivare un certo processo di crescita dimensionale delle micro e piccole imprese, e - dall'altro - stimolarle a sperimentare nuove specializzazioni industriali ad elevato margine di crescita, in grado di corroborare l'intero sistema economico.

Più a rischio sono però ancora una volta quelle aree del Mezzogiorno lontane dai centri di offerta terziaria, di vocazione turistica, di tradizione industriale e agroindustriale.

La crescita sostenibile e duratura del nostro Paese dipende proprio dalla capacità di rafforzare le integrazioni tra i sistemi produttivi di diversa dimensione e tra i sistemi economici di territori diversi.

La vera sfida è dunque il perseguimento di obiettivi programmatici che mirino al rafforzamento delle condizioni di contesto necessarie a crescere di più (infrastrutture, credito, servizi pubblici, semplificazione amministrativa) e allo sviluppo delle connessioni tra imprese e tra soggetti istituzionali, promuovendo e sostenendo le reti dell'innovazione, sperimentando strumenti e iniziative a forte valenza territoriale che attivino e sostengano la fiducia, riducano l'isolamento e stimolino l'orgoglio locale.

Per determinare la velocità di uscita da questa crisi saranno dunque essenziali le risposte che gli attori in gioco, le imprese, le istituzioni finanziarie e l'operatore pubblico, daranno alla situazione attuale.

Gli "obiettivi guida" possono sommariamente individuarsi: nella riqualificazione del modello di specializzazione produttiva, attraverso il sostegno alla ricerca e all'innovazione tecnologica e organizzativa e allo sviluppo delle attività a più alta produttività relativa; nell'innalzamento delle dimensioni medie dell'impresa, attraverso il sostegno alla formazione di "reti" di imprese e ad un maggiore accesso al credito; nell'innalzamento del grado di apertura del sistema verso l'estero; nella promozione e nell'arricchimento di "filieri produttive"; nel pieno inserimento delle agglomerazioni di imprese in settori strategici per l'industria nazionale (anche attraverso i "Progetti di innovazione Industriale" di "Industria 2015"); nel rilancio delle politiche di attrazione.

Quanto agli strumenti di questa strategia per il Sud, un ruolo centrale dovrà continuare ad essere affidato anche agli interventi di incentivazione. Interventi per i quali - al di là della forma tecnica di erogazione - sarebbe però il momento di aprirsi ad un approccio più "selettivo" rispetto a quello seguito con la legge 488 e ancor più con i crediti di imposta; un approccio, cioè, mirato al perseguimento di obiettivi specifici, che consenta di evitare la dispersione delle risorse tra un novero troppo ampio di finalità e su una platea troppo vasta di imprese.

Un importante elemento della nuova strategia di politica per MPI potrebbe essere costituito da una "vera" fiscalità di vantaggio, intesa come fiscalità *differenziata* a favore delle regioni meridionali nel loro complesso, e non di semplice accentuazione a favore del Sud di misure per il sistema produttivo nazionale. Essa dovrebbe costituire, infatti, una forma strutturale di diversificazione delle convenienze, tale da mettere effettivamente in moto una capacità di attrarre risorse esterne, nazionali ed internazionali, quale quella di cui si sono avvantaggiati altri paesi dell'Area dell'Euro, contribuendo a dare concretezza alla già evocata possibilità per il Mezzogiorno di proporsi quale "frontiera" in una rinnovata strategia di sviluppo del Paese. L'ultima manovra governativa (decreto legge 78/2010) prevede una forma di fiscalità di vantaggio per le Regioni del Mezzogiorno, che con propria legge possono, in relazione all'imposta regionale

sulle attività produttive (IRAP) modificare le aliquote, fino ad azzerarle, e disporre esenzioni, detrazioni e deduzioni nei riguardi delle nuove iniziative produttive. In realtà, è difficile pensare che le Regioni del Mezzogiorno, tanto più dopo i tagli previsti dalla manovra stessa (e, per alcune di esse, con l'obbligo di far ricorso alla leva fiscale per coprire i disavanzi sanitari) abbiano risorse per avviare una concorrenza fiscale nei confronti delle altre aree per attirare nuove iniziative.

Con riferimento alle *capacità di sviluppo locale*, la provincia di Reggio Calabria mostra caratteristiche tipiche del territorio di appartenenza, il quale si connota per la scarsa reattività agli stimoli economici positivi registrati negli scorsi tre anni e per le scarse opportunità di lavoro che è stato in grado di generare. È evidente, quindi, come sia assolutamente prioritario rilanciare la crescita e l'allargamento della base produttiva locale, per mutare il segno degli indicatori fondamentali del mercato del lavoro provinciale.

Dal punto di vista delle imprese, emergono due tipi di interventi necessari; quelli volti al superamento delle difficoltà contestuali e quelle di natura più squisitamente strutturale.

Tra le prime troviamo:

- un sostegno diretto alla liquidità aziendale, oppure una riduzione ulteriore del costo del denaro;
- una azione tesa a sbloccare il razionamento del credito;
- la certificazione dei crediti della Pubblica Amministrazione, in grado di sbloccare una significativa quota di risorse sul territorio;
- la semplificazione delle procedure amministrative.

Tra gli interventi tesi al miglioramento strutturale dell'economia, emerge l'esigenza di:

- interventi pubblici di sostegno ai redditi ed alla domanda, per ridurre la contrazione dei consumi che ha colpito l'attività operativa delle imprese;
- un miglioramento dei servizi reali ad alto valore aggiunto disponibili sul territorio, anche in un'ottica di potenziamento della capacità imprenditoriale di raggiungere segmenti di mercato ad elevata capacità di spesa. Particolare interesse viene conferita a servizi di assistenza alla R&S ed all'innovazione tecnologica.

Ragionando, infine, sui fattori territoriali di crescita e nel contesto di una necessaria evoluzione del modello di sviluppo, sembra opportuno puntare al miglioramento della capacità competitiva del territorio, attraverso un sistema di infrastrutture economiche e sociali maggiormente finalizzato ad inserire il sistema produttivo locale nel contesto internazionale ed alla riduzione delle diseconomie esterne alle imprese. Oltre ad alimentare la capacità competitiva strutturale, la spesa in infrastrutture potrebbe costituire un valido supporto per le imprese locali anche in un momento come questo, caratterizzato da minore liquidità e irrigidimento del credito. In particolare, la provincia appare carente nelle dotazioni di reti energetico – ambientali (nel 2009 numero indice Reggio Calabria 54; Italia = 100), ma soprattutto, strutture culturali e ricreative (numero indice 34,1), utili ad innalzare la qualità della vita e rendere più attrattivo il territorio.

Si conferma comunque viva la percezione che la microimpresa potrà essere l'elemento catalizzatore della ripresa e della creazione di nuovi posti di lavoro.

La micro e piccola impresa non solo guiderà la ripresa, ma crescerà a condizione di fare rete con adeguato supporto da parte delle istituzioni pubbliche.

Un'interessante testimonianza in proposito ci viene da un articolo di Ferruccio de Bortoli, Direttore de *Il Sole 24 ore* *"Il futuro del Paese dipende dalle piccole imprese (...) perché svolgono due compiti essenziali. Assicurano una discreta, ma preziosa, coesione sociale là dove sono protagoniste e cuore di una comunità. (È chiaro che si riferisce alle imprese dei distretti industriali). Danno senso di appartenenza e orgoglio di identità a parti del Paese spazzate dal vento gelido della concorrenza globale e dell'apatia declinista. Sono antidoto alla depressione economica e al disinteresse di una classe dirigente cieca ed egoista"*.

La provincia di Reggio Calabria conferma la sua tradizionale vocazione imprenditoriale anche per il 2010, in un anno ancora difficile a causa della crisi. E' quindi sempre importante in questa fase sostenere le imprese con strumenti adeguati e innovativi nel loro sforzo di ripresa.

Sempre De Bortoli: *"Le piccole imprese in Italia (...) sono svantaggiate nel rapporto con il credito, che quando non è raro è costoso. La politica le trascura. I mass media non le vedono. Nelle grandi organizzazioni sono presenti a tratti, a volte come semplici figuranti o comparse"*.

In relazione alla più ampia programmazione dell'UE, nazionale e regionale, l'obiettivo centrale di tutta la pianificazione strategica ed operativa della Camera per gli anni 2011 e successivi è la *"Competitività e sostenibilità del territorio e del sistema imprenditoriale"*: sintesi delle leve strategiche individuate da

programma pluriennale 2010-2014, attualizzate nella Relazione Previsionale e programmatica 2011 e tradotte operativamente nel Piano della Performance 2011/2013, nel contesto territoriale la mission istituzionale della Camera ridisegnata dalla riformata legge n. 580/1993 per effetto del d. lgs. n. 23/2010:

- La Camera, una nuova identità istituzionale per dare più valore alle imprese
- La semplificazione
- La competitività e lo sviluppo

Le conseguenze della congiuntura negativa legata alla crisi internazionale hanno interessato in modo trasversale le nostre imprese nelle varie dimensioni, specializzazioni produttive e forme giuridiche, tanto da riportare l'attenzione sull'importanza delle peculiarità dei sistemi locali e delle loro traiettorie di sviluppo nel determinare la diversa capacità di reazione delle aziende italiane rispetto all'evoluzione dei mercati.

Competitività e sostenibilità del territorio e dei sistemi imprenditoriale, un impegno a 360° per:

- a) promuovere, valorizzare, tutelare le nostre produzioni sui mercati mondiali, sostenendo la proiezione internazionale delle imprese e, ad un tempo, l'attrazione di investimenti nel territorio;
- b) riorganizzare e qualificare la nostra struttura produttiva, ponendo grande attenzione alle politiche di filiera ed alla necessità di aggregazione e di innovazione delle imprese lungo le traiettorie della qualità e della sostenibilità;
- c) stabilire un più stretto legame con la ricerca in modo da introdurre un più alto contenuto di conoscenze e di saperi dentro le produzioni, promuovendo ed accompagnando il trasferimento tecnologico dalle università alle imprese;
- d) migliorare l'efficienza del territorio entro cui far crescere il nostro sistema manifatturiero ed elevare il grado di competitività delle nostre imprese, attraverso un "contesto" capace di attrarre investimenti, in un quadro di sostenibilità ambientale. Ciò si otterrà grazie ad infrastrutture efficienti, ad un sistema creditizio adeguato e ad una burocrazia snella e semplificata, con un salto di qualità, su quest'ultimo punto, di tutti gli attori del sistema istituzionale locale;
- e) favorire la crescita e la qualità del lavoro e sviluppare sistemi sempre più qualificati di formazione e di orientamento professionale.

Coerenti le priorità e gli obiettivi strategici del "Piano della performance 2011", nella piena responsabilità di una gestione efficace ed efficiente delle risorse, definiti e da affrontare quali autentiche "sfide":

La prima sfida, rappresentata dalla riforma della legge n. 580/1993, introdotta dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, attraverso il quale il legislatore ha perseguito di:

- 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** delle Camere si Commercio: perché inserite esplicitamente nel quadro delle istituzioni del Paese; più rappresentative, perché modellate per essere espressione trasparente del contributo delle imprese alla creazione di ricchezza e benessere sul territorio; più efficienti, perché viene valorizzata la loro dimensione di rete e quindi la loro capacità di ottimizzare risorse e costi.

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 nella P.A. il modello cliente – fornitore, tipico delle organizzazioni di mercato.

La terza sfida saranno i profondi mutamenti nel quadro istituzionale rappresentati in primis dal federalismo fiscale che soprattutto innova disponibilità – utilizzo – gestione delle risorse pubbliche, introdotto dalla legge 42/2009, senza dimenticare che tale decreto ha elevato "Reggio Calabria" a città metropolitana.

La quarta sfida è lo stato dell'economia locale

Nel corso del 2011, come documentato in occasione della Giornata dell'Economia, Reggio Calabria ha registrato una crescita del + 0,4% delle imprese attive (in netta controtendenza con la media dell'Italia – 0,1), in particolare si è registrato un incremento delle aziende del commercio (+1,7%) del turismo (+1,9%), immobiliari (+2,6%), finanziarie e assicurative (+0,4%). Eppure la fiducia nel 2011 è diminuita, il tasso di disoccupazione ufficiale è aumentato di quasi due punti percentuali (da 11,2% a 13,1%; Italia 8,4%). E' aumentata l'esposizione finanziaria delle famiglie reggine e delle imprese, effetto, per queste ultime, di un credit crunch crescente.

Inoltre si continua a registrare:

- l'esistenza di un marcato divario di produttività tra le risorse allocate nel territorio e quelle allocate nel Centro/Nord e nello stesso Mezzogiorno;
- 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;
- la presenza di una disoccupazione dalla connotazione quasi esclusivamente strutturale, alimentata da problemi vari;
- 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;
- 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;
- l'esigenza di migliorare le caratteristiche del capitale umano, di creare beni pubblici tangibili e soprattutto intangibili, fiducia, reputazione, reciprocità dei comportamenti;
- 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.

2.1.3 CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Se il d.lgs.n.23 del 2010 che innova all'originaria legge n.580/1993 sul riordinamento delle Camere di Commercio rappresenta la stella polare di riferimento della direzione di marcia delle Camere di Commercio cui la riforma disegnata dallo stesso decreto riconosce un'identità più autorevole, inserendole esplicitamente nel quadro delle istituzioni del Paese per la riconosciuta rilevanza e utilità per il sistema delle imprese.

Se il decreto legislativo n. 150/2009, che reca l'ennesima riforma della pubblica amministrazione, segna l'avvio di un percorso complesso ed impegnativo, che vedrà anche le Camere di Commercio coinvolte in una sfida importante: riaffermare la fiducia della collettività nell'operato delle pubbliche amministrazioni e restituire valore alla figura del funzionario pubblico.

Per nulla trascurabile la dinamicità del contesto giuridico, dalla accentuata velocità media di variazione del quadro normativo, *che ha determinato la revisione di procedure amministrative ed ha reso necessaria l'acquisizione e lo sviluppo di nuove competenze professionali nonché l'adattamento dei modelli organizzativi, di funzionamento e di servizio.*

2.2 L'AMMINISTRAZIONE- IL CONTESTO INTERNO

2.2.0 La Camera di Commercio 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.

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.

Per effetto della legge 580/1993 riformata dal d. lgs. 15 febbraio 2010 n.23, le Camere di Commercio sono riconosciute "ente pubblico" in quanto perseguono funzioni di interesse generale e dotate di " **autonomia funzionale**" in quanto tali funzioni le svolgono quali enti esponenziali 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.

Ad esse 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 tre direttrici:

⇒ l'erogazione dei servizi istituzionali di natura amministrativa: quelli anagrafico-amministrativi, certificativi

⇒ il sostegno allo sviluppo del tessuto economico reggino e alla promozione del territorio

⇒ la regolazione del Mercato con cui l'ente, come soggetto "terzo", cerca di prevenire e comporre la conflittualità tra i soggetti del mercato contribuendo al suo armonioso funzionamento.

2.2.1.L'organizzazione della Camera



2.2.1.1 La struttura organizzativa e funzionale

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

➡ **la macrostruttura di primo livello**, deliberata con atto n. 24 del 24 marzo 2010 che ha definito gli ambiti organizzativi di massimo livello in armonia con le scelte strategiche dell'Amministrazione, denominati "Aree":

- ⇒ Area dei servizi amministrativi ed economico-finanziari
- ⇒ Area dei servizi anagrafici, di regolazione del mercato e tutela del consumatore
- ⇒ Area dei servizi economico-statistici e promozionali

➡ **la macrostruttura di secondo livello** - che definisce le linee portanti di divisione del lavoro all'interno degli ambiti organizzativi di primo livello di cui al punto precedente.

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;

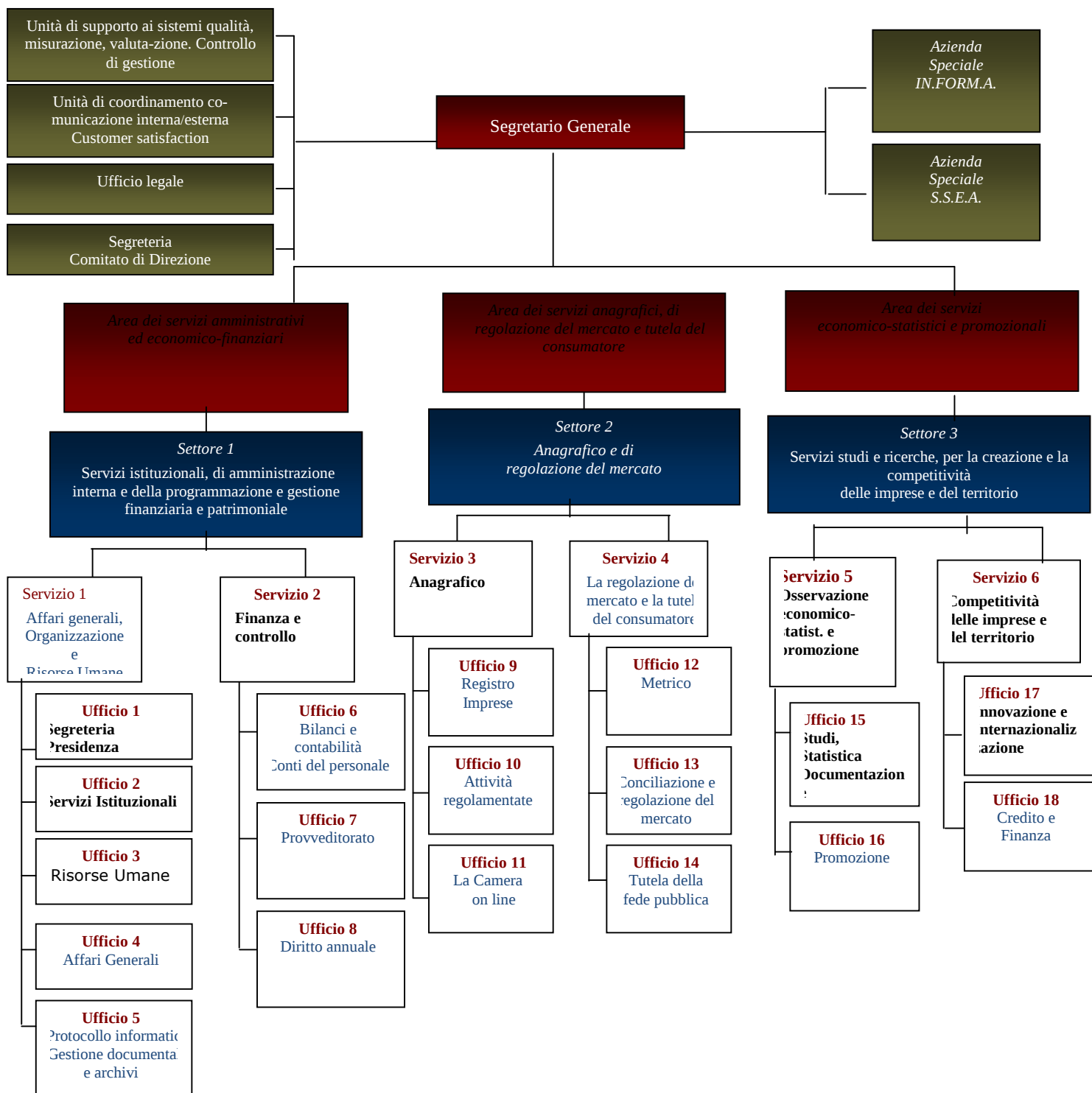
Le unità organizzative corrispondenti alla microstruttura sono denominate Servizi e Uffici e Unità di staff: unità organizzative dotate di elevato grado di autonomia, con compiti di supporto operativo, di consulenza e di assistenza agli organi istituzionali e alla direzione, poste alle dirette dipendenze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

La Camera di Commercio di Reggio Calabria lavora da tempo sulla sua organizzazione ed ha negli ultimi sei anni orientato la struttura verso obiettivi di efficienza e razionalizzazione, attraverso importanti ed incisive azioni sull'organizzazione e sul personale, che hanno permesso di ridisegnare l'organizzazione stessa dell'Ente: rivisitazione della macro e micro struttura, nuovo sistema professionale, ridefinizione delle posizioni organizzative.

2.2.1.2 L'organigramma



RIPARTIZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER AREE ⁶								
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							1	1
SERVIZIO ANAGRAFICO			2	5		1		8
SERVIZIO LA REGOLAZIONE MERCATO E LA TUTELA DEL CONSUMATORE		1	1	2	2	1		7
TOTALE AREA			4	7	2	2	1	16

AREA DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI ED ECONOMICI FINANZIARI							Segretario Generale ad interim	
SETTORE DEI SERVIZI ISTITUZIONALI, DI AMMINISTRAZIONE INTERNA E DELLA PROGRAMMIZZAZIONE E GESTIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE								
SERVIZIO AFFARI GENERALI, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	0	3	3	4	1			11
SERVIZIO FINANZA E CONTROLLO			1	6	4			11
TOTALE AREA	0	4	4	10	5			22

AREA DEI SERVIZI ECONOMICO-STATISTICI E PROMOZIONALI SETTORE DEI SERVIZI STUDI E RICERCHE, PER LA CREAZIONE E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO OSSERVAZIONE ECONOMICA, STATISTICA E PROMOZIONE IMPRENDITORIALE E DEL TERRITORIO				1	2			3
SERVIZI COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO			1	1	1	1		4
TOTALE AREA			1	2	3	1		7

AZIENDA SPECIALE IN.FORM.A.					2			2
TOTALE AZIENDA SPECIALE					2			2

TOTALE	0	4	8	19	12 ⁷	3	1	47
--------	---	---	---	----	-----------------	---	---	----

2.2.1.3. Le risorse umane

Equilibrio dimensionale

Il dimensionamento dell'organico della Camera di Commercio, riferito al numero delle imprese iscritte nel Registro delle Imprese, indica un rapporto di meno un dipendente (0,91) per ogni 1000 imprese registrate (49.242) e di poco più di un dipendente (1,04) per ogni 1.000 imprese attive (43.199), un valore nettamente inferiore al valore medio di altre realtà camerali analoghe e dello stesso valore medio regionale.

L'indicatore in esame mette in risalto qualità del personale e produttività del lavoro che si accorda con un'efficace organizzazione ed un'attenta politica di bilancio, ma nello stesso tempo rappresenta l'assoluta indilazionabilità di un potenziamento della dotazione di risorse umane per non vanificare l'efficienza raggiunta nei servizi e non pregiudicare una riduzione delle attività, in un momento in cui la Camera è chiamata a disimpegnare nuovi impegni (vigilanza del mercato, mediazione, tenuta albo delle imprese artigiane - funzione trasferita alle Camere dal 2011):

- la dotazione organica al 31 dicembre 2011 è di 71 unità con un solo dirigente; consistenza cui si è pervenuti attraverso una prima riduzione il 28 luglio 2004 (da 74 unità a 72) ed una successiva il 24 marzo 2010 da 72 a 71;
- il personale in servizio al 1° gennaio 2011 è di n. 45 unità di cui un solo dirigente.

⁶ Tenuto conto delle cessazioni dal servizio che si verificheranno al 31 dicembre 2010, la situazione è al 1° gennaio 2011

⁷ Per ragioni meramente statistiche la categoria D1 raggruppa i due dipendenti dell'Azienda Speciale, inquadrati nel primo livello del CCNL applicato.

Tale dato determina un indice di copertura della dotazione organica del 63% rispetto all'ultimo dato del rapporto sistema camerale, registrato quale media per tutte le Camere e che è dell'83%.

Dal 2003 ad oggi 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.

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 lavoro⁸.

Rapporti di lavoro

Rispetto all'anno precedente si registra solo n. 1 assunzione per mobilità (sono prossime le procedure di mobilità per n. 2 posti di cat. D1 e n. 5 posti di cat. C).

Il personale presso la Camera di Commercio, comprendendo pure quello dell'Azienda Speciale IN.FORM.A., 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.

PERSONALE	NUMERO	%
full time	45	96,00%
part time	2	4,00%
TOTALE	47	100,00%

Distribuzione del personale per orario di lavoro

Il profilo qualitativo del personale

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

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 35% 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.

ETÀ	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 20 e 24 anni	0	0,00%
Tra 25 e 34 anni	1	2,00%
Tra 35 e 44 anni	21	44,00%
Tra 45 e 54 anni	9	19,00%
Tra 55 e 65 anni	16	35,00%

Distribuzione del personale per fasce di età

DISTRIBUZIONE PER ETÀ E CATEGORIA								
Fasce di età	Categorie							
	A1	B1	B3	C1	D1	D3	Dirigenti	totale
Tra 20 e 24 anni	0	0	0	0	0	0	0	0

⁸ Osservatorio camerale Unioncamere-Sistema camerale 2010

Tra 25 e 34 anni	0	0	0	0	1	0	0	1
Tra 35 e 44 anni	0	0	0	10	9	2	0	21
Tra 45 e 54 anni	0	3	1	4	0	0	1	9
Tra 55 e 65 anni	0	1	7	5	2	1	0	16
TOTALE	0	4	8	19	12	3	1	47

Genere

Una successiva connotazione è data da una ripartizione di genere sostanzialmente equilibrata tra uomini e donne, ma queste registrano la maggiore consistenza (61,00% contro il 39,00% del totale).

GENERE	NUMERO DIPENDENTI	%
UOMINI	18	39,00 %
DONNE	29	61,00 %

Tale distribuzione, che prevede una lieve 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	3	5	8	2	0	0
Donne	0	1	3	11	10	3	1
Totale	0	4	8	19	12	3	1

Anzianità di servizio

La maggior parte (circa il 92%) dei dipendenti ha un'anzianità di servizio compresa tra i 6 ed i 25 anni e tra i 26 e i 35 anni; di questi il 44% si colloca tra i 6 ed i 15 anni.

Solo il 6% circa ha un'anzianità di servizio superiore ai 35 anni e quindi ai livelli di soglia del pensionamento. La fascia sino a 25 anni somma al 14% del personale, mentre solo l'2% dei dipendenti ha un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni.

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 0 e 5 anni	1	2%
Tra 6 e 15 anni	21	44%
Tra 16 e 25 anni	7	14%
Tra 26 e 35 anni	16	34%
Oltre 35 anni	2	6%
TOTALE	47	100%

Livello di scolarità

Il 94% del personale è in possesso almeno 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 il 40% del personale in servizio è laureato: di questi l'84% appartiene all'area sociale (Economia e Commercio, Giurisprudenza, Scienze Politiche) e il 16% all'area scientifica (Ingegneria, Informatica, Matematica).

TITOLO DI STUDIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Scuola dell'obbligo	3	6,25%
Diploma di scuola superiore	25	54,17%
Laurea	19	39,58%
di cui:		
Area Sociale	16	84%
Area Scientifica	3	16%

Andamento consistenza personale al 2011

Nel corso del 2011 il personale dell'Ente ha impiegato complessivamente **52 unità di cui solo 46 a tempo indeterminato**.

La tabella seguente riporta i dati riguardanti l'organico e le variazioni intervenute nelle unità di personale in servizio nel corso dell'anno.

Contratto	Organico 31/12/2011	In servizio 01/01/2011	Variazioni Anno 2011	In servizio 31/12/2011
Dirigenti	1	1	=	1
Impiegati tempo pieno	43	42	- 3 + 4	43
Impiegati part-time 50%	=	=	=	=
Impiegati part time >50%	2	2	=	2
Impiegati tempo determinato	6	=	+ 6	6
Totali a tempo pieno	44	43	-3 + 4	44
Totali part time	2	2	=	2

Nel corso dell'esercizio sono cessati dal servizio, per trasferimento attraverso l'istituto della mobilità n.2 dipendenti (n.1 di categoria C e n.1 di categoria B3), per collocamento a riposo n.1 dipendente di categoria D1 e sono state effettuate n.4 assunzioni in attuazione del piano annuale del personale 2010 e 2011 attraverso l'istituto della mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n.165/2001 e ss.mm. rispettivamente nelle categorie D1 per n. 3 unità e C1 per n.1 unità.

Si è fatto ricorso all'utilizzo di forme contrattuali flessibili esclusivamente per far fronte a picchi di attività e a particolari esigenze legate allo svolgimento di progetti specifici nelle more della conclusione delle procedure di reclutamento di nuove risorse. Nel corso dell'anno e per i profili professionali richiesti dalle esigenze operative connesse ai servizi camerali sono state in particolare alle dipendenze dell'Ente n.6 unità lavorative assunte a tempo determinato.

Per tutto il 2011, la Camera di Commercio si è avvalsa di un contratto di somministrazione, stipulato con JobCamere S.r.l., per la fornitura di un lavoratore di categoria C con oneri totalmente a carico di InfoCamere e, per il periodo dal 15/7/2011 al 31/12/2011, di altro lavoratore di categoria C con oneri totalmente a carico di Unioncamere.

Nel complesso il costo del personale si è ridotto di 95.861,16 euro rispetto al precedente bilancio.

2.2.1.4 La formazione

Come di consueto particolare attenzione è stata dedicata all'**aggiornamento professionale** e alla **formazione del personale** in servizio. Il relativo programma definito ad inizio anno è stato sviluppato secondo le previsioni e si evidenzia che per lo svolgimento delle singole iniziative si è principalmente fatto riferimento alle strutture del sistema camerale ed in particolare all'Istituto Guglielmo Tagliacarne e a Infocamere. Gli interventi formativi complessivamente frequentati da n.27 dipendenti camerali sono stati 28, per un totale di oltre 1.129 ore di formazione fruite. I percorsi proposti hanno riguardato prevalentemente la formazione tecnico-specialistica legata alle competenze amministrative e promozionali, con iniziative diversificate per gruppi omogenei dei collaboratori.

2.2.1.5 Pari opportunità

Regolarmente istituiti dal 2004 il Comitato pari opportunità e il Comitato **Paritetico** prevenzione mobbing destinati ad essere sostituiti nell'anno dal Comitato Unico di garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

3. LA RISPOSTA ISTITUZIONALE , ORGANIZZATIVA

3.1 Una nuova identità

Per offrire un contributo adeguato alla soluzione dei problemi che frenano lo sviluppo delle imprese e del territorio reggino, l'impegno della Camera, inteso quale insieme coordinato di strategie, progettualità ed azioni, è stato indirizzato dal Consiglio al perseguimento dei seguenti tre obiettivi:

1. Una nuova soggettività politico-istituzionale per accreditare la Camera nel ruolo di forum dell'economia territoriale

2. La Camera, imprenditore collettivo che investe per la competitività delle imprese e del territorio

3. La Camera come sistema di rete aperto

❶ *Una nuova soggettività politico-istituzionale per accreditare la Camera nel ruolo di forum dell'economia territoriale*

Se la responsabilità delle Camere è quella di essere il soggetto sistemico delle realtà locali, dei localismi", essere "Autonomia funzionale" non è la risposta ad un problema di ingegneria istituzionale o il prodotto della dottrina giuridica ma il vestito istituzionale, agile e moderno, di qualcosa di concreto, di una realtà - cioè - antica come il Comune e presente da sempre sul territorio.

Ciò ha richiesto anzitutto una legittimazione sul campo, in particolare valorizzando le forti potenzialità istituzionali e di ruolo:

- l'autonomia, che consente capacità decisionale nell'allocazione delle risorse, flessibilità organizzativa e capacità di adeguare i suoi strumenti di intervento alle specificità e variabilità del contesto per rafforzare il sistema provinciale, mettendo in atto le azioni strategiche che superino gli elementi di spontaneismo e di incoerenza, frequentemente caratterizzanti la risposta alla quotidianità della domanda di interventi camerali;
- un brand riconosciuto ed affidabile e la vocazione di autonomia funzionale, che favoriscono la partnership con gli attori istituzionali, con il mondo associativo e con i soggetti del mercato, per realizzare in generale la sintesi tra interessi pubblici e privati, in particolare per rendere disponibili sistemi integrati di servizi;
- il valore dell'appartenenza ad un sistema a rete, che consente di mettere a fattore comune la ricchezza di esperienze, di progetti, di competenze e di sviluppare forme di solidarietà;
- il focus sugli interessi intersettoriali e gli interventi fattoriali.

In secondo luogo, saper agire sempre di più nel contesto di una collaborazione sociale ed istituzionale (la c.d. governance cooperativa) che sappia far interagire i diversi mondi, pubblici e privati, e i piani di azione dei diversi soggetti del sistema provinciale, ma anche sperimentare le strade di alleanze territoriali extralocali.

Per favorire tutto questo il modello è stato quello dell'integrazione piuttosto che quello della concorrenza

Per la Camera ciò sta significando:

- operare nell'ottica del "principio della sussidiarietà", per promuovere e sostenere la capacità e la responsabilità di autorganizzarsi della società civile.
- progettare e promuovere nuove modalità di rapporto, confronto e collaborazione istituzionale tra tutti gli enti coinvolti nel governo del territorio, coerentemente con il nuovo modello di amministrazione
- proseguire nell'impegno di soggetto propulsore e supporter istituzionale della concertazione continua (che significhi convergenza e negoziazione) tra attori locali.
- affermare la centralità della conoscenza come risorsa strategica per superare l'asimmetria informativa ed il digital divide che penalizzano le micro e piccole imprese ed il territorio nel suo complesso,
- essere un'istituzione per il mercato; si tratta di attualizzare le previsioni la legge 580 del 1993 (articolo 2), come riformata dal d.lgs. n.23/2010, che attribuiscono alle Camere di Commercio le c.d. funzioni paragiurisdizionali, relative alla tutela, al controllo e alla regolamentazione dei rapporti commerciali ed economici; dall'altra, la delega alle Camere di Commercio delle funzioni già di competenza degli Uffici provinciali Metrici e degli Uffici Provinciali dell'Industria Commercio e Artigianato (art.20 del d.l.s.n.112/98), riconducibili alla tutela della proprietà intellettuale ed industriale, alla vigilanza su determinate attività economiche e il connesso potere sanzionatorio, alla vigilanza in materia di metrologia legale, dopo l'istituzione del Registro delle Imprese, hanno aperto quello scenario di posizione e di coerente azione che viene definito "regolazione del mercato".

❷ *La Camera, imprenditore collettivo che investe per la competitività delle imprese e del territorio*

Se la legittimazione della Camera nei confronti della società è legata sempre più alla capacità di generare “valore” riconoscibile e misurabile per la comunità di riferimento, piuttosto che alla sua natura “istituzionale” in una logica garantista, è chiamata a svolgere un ruolo di attivatore e promotore di policies interassociative orientate alla crescita e allo sviluppo del tessuto economico della provincia.

La Camera ha inteso così posizionarsi in uno spazio – quello appunto della costruzione di *policies* complesse 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.

Rafforzare il rapporto sviluppo locale/ruolo della Camera è stato “il fondamentale” per diventare soggetto centrale della dinamica economica e sociale del territorio: portata a fare futuro e non ad appiattirsi al presente; portata ad impegnarsi nella promozione di nuovi fattori di sviluppo e non nella gestione di fattori senza più forza di spinta; portata a lavorare sulla relazionalità del territorio e non sui contrappesi interni di ruolo e di potere.

③ *La Camera come sistema di rete aperto*

La Camera di Commercio di Reggio Calabria per svolgere pienamente la mission istituzionale, aggiornata dalla programmazione strategica, si posiziona via via quale “sistema”, privilegiando “organizzazione di tipo stellare” e attenuando quella lineare di uffici:

- *Costituzione dell’Azienda Speciale IN.FORM.A.*

- *Costituzione dell’Azienda Speciale “Stazione sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi”*

- *Sede decentrata di Gioia Tauro*

- *Sportelli telematici diffusi sul territorio.*

- *Partecipazione alla gestione del Porto di Gioia Tauro attraverso la rappresentanza nel Comitato Portuale dell’Autorità Portuale di Gioia Tauro (legge n.84/1994 e D.P.R. 31/7/1998)*

- *Soggetto promotore dell’Università per Stranieri D. Alighieri*

- *Partecipazione alla gestione dell’Aeroporto dello Stretto attraverso la SOGAS s.p.a.*

- *Costituzione della COMARC s.r.l., società per la costruzione e gestione del centro agroalimestare regionale*

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 va pertanto 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.

Anzitutto il “sistema camerale” con il riconoscimento legislativo (all’articolo 1 del d.lgs. n.23/2010)che introduce un nuovo riferimento giuridico di cui fanno parte non solo le Camere di commercio, le Unioni regionali, l’Unioncamere nazionale e le strutture del sistema, ma anche le Camere di commercio italiane all’estero e quelle estere in Italia. 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.

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 attiva la 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 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, U Università D.Alighieri, Provincia, 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.

Ma anche i Centri di competenza tecnologica, di cui la Camera è stata socio fondatore: CERTA, (Agroindustria – agroalimentare) ICT-SUD (Tecnologie avanzate e ICT) e MIT (Trasporti), contribuendo alla realizzazione dei programmi cofinanziati dal MIUR.

Sul piano della semplificazione amministrativa (SUAP), 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, Regione, 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) che hanno nella Consulta il luogo della concertazione, PP.AA..

La Camera è pertanto un nodo organizzativo che intercetta (è l’intersezione) la connettività con diversi sistemi organizzativi. Il grado di connettività (espressa attraverso il numero delle reti organizzative connesse) e l’ampiezza della connettività (espressa attraverso il numero di nodi di ciascuna rete organizzativa con cui la Camera è collegata) è rappresentativo di un ulteriore ordine di **complessità**, che può definirsi *relazionale*, con cui la specifica realtà della Camera di Commercio di Reggio Calabria deve coesistere.

3.2. Innovazione nella governance

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).

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 adattativamente 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 della nuova identità istituzionale progressivamente esteso ha consentito lo sviluppo dell'attività in ed attraverso 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..

Coerente l'ordinamento strutturale e funzionale così articolato :

- > un Segretario generale (dirigente con funzioni di vertice), chiamato anche ad assumere ad interim la direzione delle due Aree (Area degli Organi istituzionali e dei Servizi di supporto e Area Studi, informazione economica, promozione e dei Servizi per lo sviluppo delle imprese);
- > un'unica dirigente in servizio cui è affidata la direzione dell'Area Anagrafica e di regolazione del mercato;
- > 6 posizioni organizzative, 5 responsabili dei Servizi (Affari Istituzionali, Giuridici, Risorse umane, Economico-finanziario, Anagrafico, Regolazione del mercato, Studi e promozione, Sviluppo delle imprese);
- > 13 posizioni di particolare responsabilità.

Ciò ha significato passare da un'organizzazione basata sui ruoli e sulle gerarchie a una incentrata sulla logica di rete all'interno e verso l'esterno, su un miglioramento della relazione tra aree organizzative e funzioni istituzionali, su una scomposizione delle funzioni istituzionali in attribuzioni organizzative ampie e omogenee su team multiprofessionali e interfunzionali, sul decentramento delle decisioni, sulla responsabilizzazione per processi e obiettivi, sul controllo dei risultati

Così il lavoro compiuto 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 oltre che della struttura interna, dove si esprime un netto orientamento da *Camera di professionisti*.

Una gestione del personale per competenze invece che per mansioni :che è valsa come buona pratica al tavolo tecnico istituito da Unioncamere per definire un modello generale di classificazione del lavoro attraverso la descrizione delle competenze, al fine di disporre di uno strumento per la gestione delle persone in grado di enucleare le competenze E necessarie affinché le Camere di Commercio possano assolvere al meglio le proprie funzioni .

La centralità della persona.

Se il capitale intellettuale rappresenta uno dei maggiori driver per la creazione di valore delle aziende, lo stesso è 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"** ha caratterizzato 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 stato quello di valorizzare le capacità, stimolare la creatività, dare importanza a ogni singolo contributo.

Ne è risultata 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, notevole lo sforzo 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.

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 o alle posizioni organizzative..

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.

Un sistema anticipatore delle previsioni normative oggetto del d.lgs.n.23/2010 in corso di implementazione nella Camera .

Lungo questa direzione l'impegno del management è stato focalizzato a:

- formare le persone a svolgere il loro lavoro e nello stesso tempo comunicare perché comprendano il senso e le logiche del "gioco" in comune(*coinvolgere*);
- costruire meccanismi premianti tangibili ed intangibili tesi a far convergere gli obiettivi degli individui verso quelli dell'organizzazione (*condividere*);
- esprimere una riconosciuta onestà intellettuale, la capacità di comunicare, l'ascolto continuo, continui contatti con e fra le persone (*generare fiducia*);
- praticare l'esercizio della delega, attraverso la formazione e soprattutto educando alla responsabilità (*generare responsabilità*).

4. La provincia di Reggio Calabria: il localismo produttivo in un contesto globale. Le policy della Camera

4.1 Lo scenario europeo, nazionale e regionale delle politiche

La lettura e l'interpretazione data delle difficoltà manifestate dall'economia locale ad attivare un ritmo di sviluppo sostenuto in grado di cogliere le "opportunità della crisi", attenuare i gap di sempre rispetto alle tendenze dell'economia nazionale e a reggere la competizione internazionale ha puntato sulle tante inadeguatezze della struttura produttiva a conformarsi ai cambiamenti del contesto esterno.

Specializzazione produttiva tradizionale , sistema produttivo, dominato da imprese micro e piccole, statiche tradizionali e familiari, si era adattato a sopravvivere nel vecchio mondo degli anni 20 anni proprio grazie a quelle caratteristiche, ma ora incontra crescenti difficoltà a reggere la competizione in un contesto

digitalizzato e globalizzato, in cui grande dimensione, complessità, capacità innovativa sono essenziali per sfruttare i guadagni di efficienza offerti dalle nuove tecnologie e affermarsi su mercati lontani, soprattutto quelli dei Paesi emergenti con elevati tassi di crescita annua.

“Europa 2020”, elaborata dalla Commissione Europea, per rilanciare l’economia dell’UE per il prossimo decennio, che individua tre motori di crescita, da realizzare mediante azioni concrete a livello europeo e nazionale:

- ❶ crescita intelligente (promuovendo la conoscenza, l’innovazione, l’istruzione e la società digitale);
- ❷ crescita sostenibile (rendendo la produzione più efficiente sotto il profilo delle risorse e rilanciando contemporaneamente la nostra competitività);
- ❸ crescita inclusiva (incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l’acquisizione di competenze e la lotta alla povertà).

A loro volta si declinano in iniziative/azioni finalizzate a:

⇒ **L’Unione dell’innovazione**: riorientare la politica in materia di R&S e innovazione in funzione delle sfide principali, colmando al tempo stesso il divario tra scienza e mercato per trasformare le invenzioni in prodotti. Il brevetto comunitario, ad esempio, potrebbe far risparmiare alle imprese 289 milioni di euro l’anno.

⇒ **Gioventù in movimento**: migliorare la qualità e l’attrattiva internazionale degli istituti europei di insegnamento superiore promuovendo la mobilità di studenti e giovani professionisti. Per fare un esempio concreto, i posti vacanti in tutti gli Stati membri devono essere più accessibili in tutta Europa e le qualifiche e l’esperienza professionali devono essere debitamente riconosciute.

⇒ **Un’agenda europea del digitale**: trarre vantaggi socioeconomici sostenibili da un mercato unico del digitale basato sull’Internet superveloce. Nel 2013 tutti gli europei dovrebbero avere accesso all’Internet ad alta velocità.

⇒ **Un’Europa efficiente sotto il profilo dell’uso delle risorse**: favorire la transizione verso un’economia basata su un impiego efficiente delle risorse e a basse emissioni di carbonio.

⇒ **Una politica industriale per una crescita verde**: aiutare la base industriale dell’UE ad essere competitiva nel mondo post-crisi, promuovere l’imprenditoria e sviluppare nuove competenze. Questo creerebbe milioni di nuovi posti di lavoro.

⇒ **Un’agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro**: porre le basi della modernizzazione dei mercati del lavoro per aumentare i livelli di occupazione e garantire la sostenibilità dei nostri modelli sociali a mano a mano che i figli del baby boom andranno in pensione.

⇒ **Piattaforma europea contro la povertà**: garantire coesione economica, sociale e territoriale aiutando i poveri e le persone socialmente escluse e consentendo loro di svolgere un ruolo attivo nella società.

A livello nazionale la strategia del Quadro Strategico Nazionale assume quattro macro obiettivi:

- ❶ sviluppare i circuiti della conoscenza;
- ❷ accrescere la qualità della vita, la sicurezza e l’inclusione sociale nei territori;
- ❸ potenziare le filiere produttive, i servizi e la concorrenza;
- ❹ internazionalizzare e modernizzare l’economia, la società e le Amministrazioni

All’interno dei quali sono state identificate le seguenti priorità tematiche:

- ⇒ Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane (Priorità 1);
- ⇒ Promozione, valorizzazione e diffusione della Ricerca e dell’innovazione per la competitività (Priorità 2)
- ⇒ Energia e ambiente: uso sostenibile e efficiente delle risorse ambientali per lo sviluppo (Priorità 3);
- ⇒ Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l’attrattività territoriale (Priorità 4);
- ⇒ Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l’attrattività per lo sviluppo (Priorità 5);
- ⇒ Reti e collegamenti per la mobilità (Priorità 6);
- ⇒ Competitività dei sistemi produttivi e occupazione (Priorità 7);
- ⇒ Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani (Priorità 8);
- ⇒ Apertura internazionale e attrazione di investimenti, consumi e risorse (Priorità 9);
- ⇒ Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali e efficaci (Priorità 10).

4.2 Le policy della Camera di Commercio di Reggio Calabria

Nel contesto della più ampia programmazione dell'UE, nazionale e regionale definita nel POR 2007/2013 , l'obiettivo centrale di tutta la pianificazione strategica ed operativa della Camera per il 2011 ed anni successivi è la **“Competitività e sostenibilità del territorio e del sistema imprenditoriale”**: sintesi delle leve strategiche individuate da programma pluriennale 2009-2014, per aggiornare nel contesto territoriale la mission istituzionale della Camera ridisegnata dalla riformata legge n. 580/1993 per effetto del d. lgs. n. 23/2010:

- La Camera, una nuova identità istituzionale per dare più valore alle imprese
- La semplificazione
- La competitività e lo sviluppo

Con l'effetto di un impegno a 360°:

- a) promuovere, valorizzare, tutelare le nostre produzioni sui mercati mondiali, sostenendo la proiezione internazionale delle imprese e, ad un tempo, l'attrazione di investimenti nel territorio;
- b) riorganizzare e qualificare la nostra struttura produttiva, ponendo grande attenzione alle politiche di filiera ed alla necessità di aggregazione e di innovazione delle imprese lungo le traiettorie della qualità e della sostenibilità;
- c) stabilire un più stretto legame con la ricerca in modo da introdurre un più alto contenuto di conoscenze e di saperi dentro le produzioni, promuovendo ed accompagnando il trasferimento tecnologico dalle università alle imprese;
- d) migliorare l'efficienza del territorio entro cui far crescere il nostro sistema manifatturiero ed elevare il grado di competitività delle nostre imprese, attraverso un “contesto” capace di attrarre investimenti, in un quadro di sostenibilità ambientale. Ciò si otterrà grazie ad infrastrutture efficienti, ad un sistema creditizio adeguato e ad una burocrazia snella e semplificata, con un salto di qualità, su quest'ultimo punto, di tutti gli attori del sistema istituzionale locale;
- e) favorire la crescita e la qualità del lavoro e sviluppare sistemi sempre più qualificati di formazione e di orientamento professionale.

5. IL PIANO DELLA PERFORMANCE

5.1. Premessa

Il Piano, strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del d.lgs. n.150/2009), documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, sconta l'esigenza di dover correlarsi con programma di mandato 2009/2014, relazione previsionale e programmatica 2011 e budget direzionale 2011 con il rischio di una sovrapposizione da far perdere di vista coerenza e continuità di obiettivi e di piani.

Per corrispondere alle esigenze di massima trasparenza nei documenti di pianificazione pur nell'evoluzione dei modelli di rappresentazione, si è operato nel modo seguente:

- il Piano della performance rappresenta la traduzione in aree strategiche ed obiettivi strategici delle priorità strategiche ed obiettivi prioritari del “programma pluriennale di mandato” ed in piani operativi le scelte strategiche del “programma pluriennale di mandato” e i piani di azione della “relazione previsionale e programmatica”;
- con riferimento all'anno 2011, il Piano della performance si richiama agli obiettivi e piani di azioni della “Relazione previsionale e programmatica 2011” e alle azioni risultati attesi del “budget direzionale 2011”.
- Le risorse finanziarie assegnate ai piani operativi corrispondono a quelle del budget direzionale;

5.2 L'albero della performance

La tabella che segue raffigura l'Albero della Performance, come previsto dal Piano Performance 2011 – 2013.



AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	Piani operativi	Obiettivi operativi
Area strategica I: NUOVA IDENTITÀ DELLA CAMERA DI COMMERCIO: PIÙ VALORE PER LE IMPRESE	I.1. L'innovazione, per una pubblica amministrazione che funzioni meglio, semplifichi gli oneri per le imprese e ne velocizzi i tempi i evasione	I.1.1 Qualità nell'innovazione dei servizi	I.1.1 .1 Semplificazione, reingegnerizzazione dei processi di servizio e miglioramento del back office del R.I. I.1.1.2 Una efficace interazione con la Camera I.1.1.3 Dematerializzazione
	I.2. Migliorare la relazionalità con l'utente/cliente attraverso un modello di organizzazione process oriented	I.2.1 Il valore della prospettiva del cliente finale: la Camera di Commercio un'organizzazione orientata al miglioramento continuo in funzione della comprensione e soddisfazione dei bisogni dell'utente e dei risultati finali dell'azione	I.2.1.1 La Camera market oriented: relazionalità con gli utenti/clienti I.2.1.2 Miglioramento della qualità percepita I.2.1.3 La trasparenza
	I.3 Miglioramento dell'efficacia organizzativa e valorizzazione delle risorse umane	I.3.1 Cambiamento organizzativo e valorizzazione delle risorse umane e valutazione delle performance	I.3.1.1 Attuare il cambiamento organizzativo dell'Ente I.3.1.2 Valorizzare le risorse umane
Area strategica II: SEMPLIFICAZIONE	II.1 La Camera agente della semplificazione amministrativa nella valutazione dai suoi utenti/clienti e nel porsi quale riferimento istituzionale operoso nell'affiancare i comuni per il funzionamento del suap	II.1.1 Declinato dai principi dello Small Business Act: Promuovere la costruzione di un sistema territoriale della P.A. permeabile alle esigenze delle PMI, che sia di apporto ad un contesto in cui le imprese possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale	II.1.1.1 Una nuova interazione II.1.1.2 La governance cooperativa II.1.1.3 Operatività del SUAP
Area strategica III: COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE	III.1 Potenziare le attività e i servizi di regolazione e vigilanza del mercato	III.1.1 Misure preventive per incentivare comportamenti corretti delle imprese	III.1.1.1 Garantire la trasparenza del mercato e del rapporto imprese/consumatori
		III.1.2 Misure di vigilanza e controllo	III.1.2.1 Assicurare il rispetto delle regole del mercato attraverso le funzioni di metrologia legale e vigilanza e controllo
		III.1.3 Una giustizia civile alternativa a quella ordinaria per rendere competitive le imprese.	III.1.3.1 Promuovere il ricorso a forme di giustizia alternativa

		III.1.4 La conoscenza, condizione fondamentale per lo sviluppo di un mercato libero ed efficiente	III.1.4.1 Evoluzione delle attività di informazione per abbattere le asimmetrie informative III.1.4.2 Promuovere e migliorare l'accesso delle imprese alle innovative tecnologie dell'informazione e della comunicazione
	III.2 Rilanciare la produttività del sistema delle imprese favorendo lo sviluppo della managerialità nella gestione delle pmi e i processi di aggregazione imprenditoriale	III.2.1 Favorire lo sviluppo di un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale	III.2.1.1 Far crescere la professionalità degli imprenditori III.2.1.2 Migliorare la finanziarizzazione delle imprese III.2.1.3 Promuovere le reti d'impresa III.2.1.4 Promuovere la terziarizzazione delle imprese
	III.3 Riorganizzare le politiche fattoriali ed efficientare misure ed interventi	III.3.1 Innovazione: promuovere e sostenere l'innovazione, incoraggiare e sostenere la nascita e lo start-up di imprese innovative	III.3.1.1 La Camera broker, promoter e laboratorio dell'innovazione ed il club delle imprese innovative III.3.1.2 Creazione di imprese innovative, per far evolvere il modello di specializzazione produttiva
		III.3.2 Internazionalizzazione. Accompagnare le imprese sui mercati internazionali	III.3.2.1 La Camera laboratorio di internazionalizzazione III.3.2.2 Collaborazioni e partenariati per sostenere percorsi strutturati di internazionalizzazione III.3.2.3 Programma Mediterraneo
		III.3.3 Sostenere le imprese nel reperimento dei capitali e sull'accesso al credito	III.3.3.1 Accreditare la Camera quale soggetto "facilitatore e garante" dell'utilizzo da parte delle imprese locali degli strumenti di accesso al credito
		III.3.4 Imprenditorialità e capitale umano. Rafforzare l'investimento in sviluppo del capitale umano per supportare la formazione di figure strategiche, la diffusione di cultura d'impresa, lo sviluppo delle competenze per nuovi posti di lavoro	III.3.4.1 La Camera "Laboratorio territoriale per il raccordo tra domanda ed offerta di formazione e lavoro" III.3.4.2 Per una nuova imprenditorialità
Area strategica IV: QUALITÀ E COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO	IV.1 Rafforzare la specializzazione produttiva, valorizzare le eccellenze produttive locali anche nell'ambito della più ampia promozione del "Made in Italy"	IV.1.1 Turismo. Sostenere il processo di qualificazione di una offerta competitiva	IV.1.1.1 Dal turismo quale prodotto al turismo quale sistema di ospitalità
		IV.1.2 Commercio. Promuovere il commercio come servizio di prossimità capace di generare e valorizzare "urbanità"	IV.1.2.1 Promuovere il legame commercio/città - territorio
		IV.1.3 Edilizia. Promuovere L'innovazione, migliorare la produttività per superare il limite dimensionale sui mercati	IV.1.3.1 L'industria delle costruzioni: un settore sostenibile, innovativo e competitivo".
		IV.1.4 Artigianato. Innovare i processi produttivi ed i sistemi di commercializzazione	IV.1.4.1 Crescita e competitività del settore IV.1.4.2 Valorizzare attraverso l'innovazione la creatività dell'artigianato artistico e tradizionale IV.1.4.3 Favorire il ricorso a nuovi modelli di commercializzazione

		IV.1.5 Agroalimentare, le priorità: Sostegno alle filiere per superare il limite dimensionale sui mercati e migliorare la competitività, identità culturale e distintività dei prodotti a garanzia di origine e qualità	IV.1.5.1 Competitività, tracciabilità e tutela della riconoscibilità dei prodotti alimentari tipici
		IV.1.6 Economia del mare. Attenzionare una filiera che posiziona la provincia di Reggio Calabria al 42° posto per incidenza percentuale delle imprese	IV.1.6.1 Conoscere meglio la filiera economica
	IV.2 Qualità, sostenibilità e competitività del territorio per una visione del futuro desiderato	IV.2.1 Contributo al contrasto ed alla riduzione dei livelli di insicurezza e di legalità per accrescere la competitività in un disegno di eco-sostenibilità dello sviluppo	IV.2.1.1 Educare alla legalità, promuovere la cultura della legalità e la responsabilità individuale e collettiva perché la legalità prevalga e si affermi come azione di lotta contro la criminalità organizzata IV.2.1.2 L'Etica come responsabilità e trasparenza, in funzione anticorruzione IV.2.1.3 Promuovere la sostenibilità energetica e ambientale dello sviluppo IV.2.1.4 Far e evolvere il ruolo della Camera da soggetto investitore a referente per la raccolta, progettazione e proiezione delle esigenze infrastrutturali del territorio
Area strategica V: RETI ED ALLEANZE	V.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	V.1.1 Relazioni di sistema e partenariato	V.1.1.1 La Camera attivatore e promotore di politiche interassociative orientate alla crescita ed allo sviluppo del tessuto economico della provincia nel contesto regionale, nazionale, europeo V.1.1.2 Progettare e realizzare il "brand territoriale" della provincia.

5.3 Aree strategiche ed obiettivi strategici

Come evidenziato dall'albero della performance sopra delineato, il Piano Performance 2011 prevede

- n. 5 aree strategiche
- n. 10 obiettivi strategici
- n. 21 piani operativi
- n. 42 obiettivi operativi.

Per analizzare il raggiungimento degli obiettivi strategici, si è tenuto conto che, come da obiettivi del Segretario Generale, un obiettivo strategico si intende conseguito se è stato raggiunto almeno il 75% dei relativi obiettivi operativi.

Di seguito si riportano delle tabelle riepilogative sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e dei relativi obiettivi operativi relativi alle prime quattro Aree strategiche (senza considerare l'Area Strategica V, "Reti ed alleanze", i cui obiettivi sono legati esclusivamente a partenariati e non prevedono azioni specifiche); nel successivo paragrafo, relativo agli obiettivi operativi, sono riportate, per ciascun obiettivo e per ciascuna azione, i risultati conseguiti in termini descrittivi ed in termini percentuali.

5.4 Le risorse finanziarie (Dati da Budget direzionale 2011, approvato con delibera di Giunta n. 128 del 30 dicembre 2010)

Area Strategica	Obiettivo Strategico Budget	Obiettivo Strategico Budget	Obiettivo Strategico Budget	Obiettivo Strategico Budget	Totale
I	I.1 157.500	I.2. 206.500	I.3 25.000		€ 389.000
II	II.1 25.000				€ 25.000
III	III.1 295.000	III.2 300.000	III.3 803.075,68	III.4 32.743,02	€ 1.430.818,7
IV	IV.1 1.525.375,68	IV.2 205.000			€ 1.730.375,68
V	V.1 314.605,62				€ 314.605,62
			TOTALE		3.889.800,00

Risorse finanziarie che totalizzano € **4.318.181,24** con il contributo di € 428.381,24 destinato al finanziamento del programma di attività dell'Azienda Speciale INFORMA, coinvolta pienamente negli obiettivi strategici ed operativi, piani e azioni del "Piano Performance 2011".

Nessun finanziamento è previsto invece per l'altra azienda speciale "Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi e le essenze e dei derivati degli agrumi".

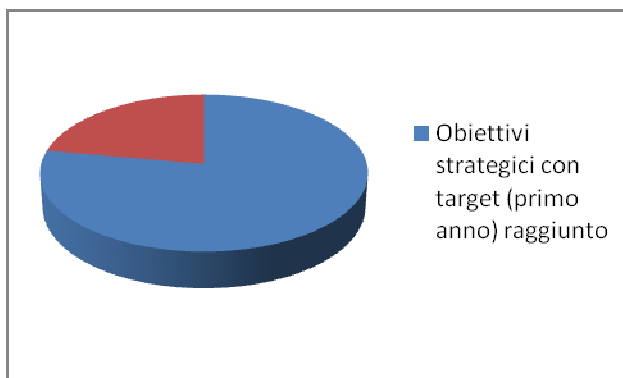
6. OBIETTIVI , RISULTATI RAGGIUNTI, SCOSTAMENTI

Di seguito si riporta il riepilogo degli obiettivi strategici e dei piani ed obiettivi operativi conseguiti, senza considerare l'Area Strategica V per i motivi sopra specificati.

6.1 Grado di raggiungimento degli obiettivi pianificati

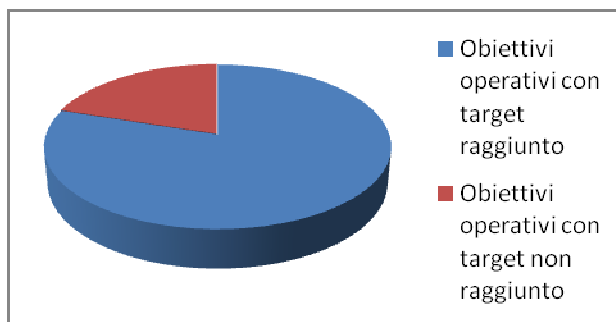
6.1.0. Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati

	Valore assoluto	%
Obiettivi strategici con target (primo anno) raggiunto	7	78%
Obiettivi strategici con target (primo anno) non raggiunto	2	22%
Obiettivi strategici totali individuati nel Piano Performance	9	100%



6.1.1. Grado di raggiungimento degli obiettivi operativi programmati

	Valore assoluto	%
Obiettivi operativi con target raggiunto	32	80%
Obiettivi operativi con target non raggiunto	8	20%
Obiettivi operativi totali individuati nel Piano Performance	40	100%



6.1.2 Riepilogo per singoli obiettivi strategici e operativi:

	Obiettivi strategici	Piani operativi	A N. obiettivi operativi	B N. obiettivi operativi raggiunti	C % obiettivi operativi (B/A*100)	% ob. oper. raggiunti per obiettivo strategico = n. ob. op. raggiunti/ n. obiett. oper. dell'ob. strateg.	Raggiung. ob. strateg. (almeno il 75% degli ob. oper. raggiunti)
AREA STRATEGICA I							
1	OBIETT. STRATEG. I.1	1 Piano operativo I.1.1	3	3	100%	100,0%	Sì
2	OBIETT. STRATEG. I.2	2 Piano operativo I.2.1	3	3	100%	100,0%	Sì
3	OBIETT. STRATEG. I.3	3 Piano operativo I.3.1	2	2	100%	100,0%	Sì
AREA STRATEGICA II							
4	OBIETT. STRATEG. II.1	1 Piano operativo II.1.1	3	3	100%	100,0%	Sì
AREA STRATEGICA III							
5	OBIETT. STRATEG. III.1	1 Piano operativo III.1.1	1	1	100%	100,0%	Sì
		2 Piano operativo III.1.2	1	1	100%		
		3 Piano operativo III.1.3	1	1	100%		
		4 Piano operativo III.1.4	2	2	100%		
6	OBIETT. STRATEG. III.2	1 Piano operativo III.2.1	4	2	50%	50,0%	No
7	OBIETT. STRATEG. III.3	1 Piano operativo III.3.1	2	2	100%	87,5%	Sì
		2 Piano operativo III.3.2	3	3	100%		
		3 Piano operativo III.3.3	1	1	100%		
		4 Piano operativo III.3.4	2	1	50%		

AREA STRATEGICA IV							
8	OBIETT. STRATEG. IV.1	1 Piano operativo IV.1.1	1	1	100%	50,0%	No
		2 Piano operativo IV.1.2	1	0	0%		
		3 Piano operativo IV.1.3	1	0	0%		
		4 Piano operativo IV.1.4	3	2	67%		
		5 Piano operativo IV.1.5	1	0	0%		
		6 Piano operativo IV.1.6	1	1	100%		
9	OBIETT. STRATEG. IV.2	1 Piano operativo IV.2.1	4	3	75%	75,0%	Sì

6.2 Obiettivi operativi, azioni, risultati attesi, risultati conseguiti

Il documento che segue descrive, seguendo l'impostazione per policy definita in sede di programmazione, i piani operativi e le relative azioni ed i corrispondenti risultati, distinguendoli in due sezioni:

1. Le politiche e gli interventi a sostegno delle imprese e del territorio
2. Le politiche e le azioni trasversali correlate allo sviluppo dell'organizzazione e all'impiego delle risorse finanziarie

6.2.1. Le politiche e gli interventi a sostegno delle imprese e del territorio

AREA STRATEGICA II: SEMPLIFICAZIONE		
OBIETTIVO STRATEGICO II.1		
PIANO OPERATIVO II.1.1 Promuovere la costruzione di un sistema territoriale della P.A. permeabile alle esigenze delle PMI, che sia di apporto ad un contesto in cui le imprese possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale		
Obiettivo operativo	N. indicatori	% raggiungimento indicatori per obiettivo operativo
II.1.1.1	1	133,33
II.1.1.2	4	90,00
II.1.1.3	4	173,33
AREA STRATEGICA III: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO III.1		
PIANO OPERATIVO III.1.1 Misure preventive per incentivare comportamenti corretti delle imprese		
III.1.1.1	6	50,00
PIANO OPERATIVO III.1.2 Misure di vigilanza e controllo		

III.1.2.1	5	90,00
PIANO OPERATIVO III.1.3 Una giustizia civile alternativa a quella ordinaria per rendere competitive le imprese		
III.1.3.1	4	50,00
PIANO OPERATIVO III.1.4 La conoscenza, condizione fondamentale per lo sviluppo di un mercato libero ed efficiente		
III.1.4.1	4	137,50
III.1.4.2	6	54,17
OBIETTIVO STRATEGICO III.2		
PIANO OPERATIVO III.2.1 Favorire lo sviluppo di un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale		
III.2.1.1	5	16,00
III.2.1.2	1	53,33
III.2.1.3	2	53,33
III.2.1.4	5	40,00
OBIETTIVO STRATEGICO III.3		
PIANO OPERATIVO III.3.1 Innovazione: promuovere e sostenere l'innovazione, incoraggiare e sostenere la nascita e lo start-up di imprese innovative		
III.3.1.1	16	59,63
III.3.1.2	2	50,00
PIANO OPERATIVO III.3.2 Internazionalizzazione. Accompagnare le imprese sui mercati internazionali		
III.3.2.1	7	80,36
III.3.2.2	2	142,00
III.3.2.3	4	71,00
PIANO OPERATIVO III.3.3 Sostenere le imprese nel reperimento dei capitali e sull'accesso al credito		
III.3.3.1	16	79,79
PIANO OPERATIVO III.3.4 Imprenditorialità e capitale umano. Rafforzare l'investimento in sviluppo del capitale umano per supportare la formazione di figure strategiche, la diffusione di cultura d'impresa, lo sviluppo delle competenze per nuovi posti di lavoro		
III.3.4.1	8	77,50
III.3.4.2	11	27,27
AREA STRATEGICA IV: QUALITA' E COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO IV.1		

PIANO OPERATIVO IV.1.1 Turismo. Sostenere il processo di qualificazione di una offerta competitiva		
IV.1.1.1	7	94,29
PIANO OPERATIVO IV.1.2 Commercio. Promuovere il commercio come servizio di prossimità capace di generare e valorizzare "urbanità"		
IV.1.2.1	5	10,00
PIANO OPERATIVO IV.1.3 Edilizia. Promuovere L' innovazione , migliorare la produttività per superare il limite dimensionale sui mercati		
IV.1.3.1	4	40,00
PIANO OPERATIVO IV.1.4 Artigianato. Innovare i processi produttivi ed i sistemi di commercializzazione		
IV.1.4.1	6	125,00
IV.1.4.2	4	25,00
IV.1.4.3	2	112,50
PIANO OPERATIVO IV.1.5 Agroalimentare, le priorità: Sostegno alle filiere per superare il limite dimensionale sui mercati e migliorare la competitività, identità culturale e distintività dei prodotti a garanzia di origine e qualità		
IV.1.5.1	12	41,67
PIANO OPERATIVO IV.1.6 Economia del mare. Attenzionare una filiera che posiziona la provincia di Reggio Calabria al 42° posto per incidenza percentuale delle imprese		
IV.1.6.1	1	100,00
OBIETTIVO STRATEGICO IV.2		
PIANO OPERATIVO IV.2.1 Contributo al contrasto ed alla riduzione dei livelli di insicurezza e di legalità per accrescere la competitività in un disegno di eco-sostenibilità dello sviluppo		
IV.2.1.1	12	79,17
IV.2.1.2	6	66,67
IV.2.1.3	6	105,67
IV.2.1.4	3	33,33

6.2.2. Le politiche e le azioni trasversali correlate allo sviluppo dell'organizzazione e all'impiego delle risorse finanziarie

AREA STRATEGICA I:
NUOVA IDENTITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO: PIU' VALORE PER LE IMPRESE
OBIETTIVO STRATEGICO I.1
PIANO OPERATIVO I.1.1 Qualità nell'innovazione dei servizi

Obiettivo operativo	N. indicatori	% raggiungimento indicatori per obiettivo operativo
I.1.1.1	12	86,11
I.1.1.2	3	51,49
I.1.1.3	4	100,00
OBIETTIVO STRATEGICO I.2		
PIANO OPERATIVO I.2.1 Il valore della prospettiva del cliente finale: la Camera di Commercio un'organizzazione orientata al miglioramento continuo in funzione della comprensione e soddisfazione dei bisogni dell'utente e dei risultati finali dell'azione		
I.2.1.1	6	72,85
I.2.1.2	2	50,00
I.2.1.3	7	85,71
OBIETTIVO STRATEGICO I.3		
PIANO OPERATIVO I.3.1 Cambiamento organizzativo e valorizzazione delle risorse umane e valutazione delle performance		
I.3.1.1	6	104,29
I.3.1.2	6	50,00

In conclusione:

■ **L'INDICE PROGETTUALE STRATEGICO** che misura i risultati in rapporto ai 5 progetti strategici (che costituiscono il "piano 2011") ai 10 obiettivi strategici, 21 piani operativi e 41 obiettivi operativi da realizzare nell'anno misura un risultato positivo :

- ➔ obiettivi strategici raggiunti per il 78% dei 9 individuati
- ➔ obiettivi operativi realizzati per l'80% dei 40 previsti

■ Altrettanto positivo gli **INDICI SUI RISULTATI DEGLI OBIETTIVI DI MEDIO PERIODO** in tema "Competitività e lo sviluppo" definiti dal Programma pluriennale di mandato (approvato con delibera consiliare n. 6 del 5 novembre 2010)

⇒ *Accesso e fruizione de servizi (esclusi quelli anagrafici e tributari e protesti) da parte di delle imprese di anno in anno registrate come attive nel Registro delle imprese e certificate da un sistema di monitoraggio quotidiano di almeno del il 15% a fine periodo e non meno del 10% in ogni singolo anno.*

⇒ *Realizzazione delle iniziative (in tema di formazione e non solo) diffuse sul territorio delle due macroaree (ionica e tirrenica) avvalendosi della collaborazione delle associazioni attive sul territorio nei rapporti con le imprese.*

I dati registrati sui risultati al 31 dicembre 2011, nella loro proporzionalità temporale annua, possono infatti definirsi tendenzialmente proiettati al conseguimento dei risultati attesi alla fine del quinquennio.

Gli utenti serviti

Servizio	Numero
Rilascio dispositivi firma digitale	8.253
Rilascio carte cronotachigrafe	907

Servizi regolazione del mercato	73
Servizi informazione economica, eccellenze produttive (comprese fiere) e qualità/CSR	374
Servizi innovazione (compresi ICT e proprietà ind.le)	770
Servizi internazionalizzazione (comprese missioni)	238 + 1.600 tramite Newsletter
Servizi finanza e credito	90
Servizi ambiente ed energia	66
Servizi lavoro/imprese	340
TOTALE	11.111 (oltre a 1.600 tramite newsletter)

(Comprendono anche i seminari e i corsi)

Rapporto n. utenti/ imprese attive al 31 dicembre 2011 n.43.199 = 25,7%

Distribuzione eventi realizzati
--

N° Totale	Città	Provincia
38	31	7

■ INDICATORI DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, QUALITÀ DEI SERVIZI, IMPIEGO DELLE RISORSE

UMANE per il raggiungimento dei risultati descritti in questa relazione:

➔ Obiettivi strategici ed operativi 1.1 1,2,1.3 dell'Area strategica I: Nuova identità della Camera di Commercio: più valore per le imprese" pienamente e totalmente raggiunti.

➔ Se gli obiettivi di cui sopra misurano il grado di innovazione organizzativa raggiunta, positivi gli esiti della rilevazione sulla percezione e grado di soddisfazione degli stakeholder per quanto alla qualità ed efficacia dei servizi erogati.

La Camera di Commercio di Reggio Calabria risulta l'istituzione pubblica privilegiata dalle aziende reggine. È quanto emerge dalla 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.

I dati evidenziano infatti che la Camera ha una frequenza di contatti più alta (76,4%) rispetto al dato regionale (69%) e nazionale (54,4%) e, in una scala di valutazione 0-10, registra indici di gradimento più elevati (6,8) rispetto al resto della regione (6) e in linea con quello nazionale (7).

La preferenza data all'ente camerale si conferma anche rispetto agli altri enti pubblici, che sono meno vicini alle Pmi e con indici di gradimento più bassi. E pure nel sostegno alle imprese nella fase di crisi, la Camera risulta essere l'istituzione più attiva e più affidabile, registrando un punteggio più alto (**3,5**) rispetto alla Regione (1,9) e al Comune (1,6).

Entrando nello specifico dell'efficacia dei servizi camerali, i dati della customer satisfaction evidenziano un miglioramento generale dell'ente reggino. Efficaci sono *le iniziative e i progetti per l'imprenditoria femminile* (85,4% nel 2011 contro il 37,9% del 2009).

Seguono il *sostegno all'innovazione* (79,1% nel 2011 contro il 54,4% del 2009); la *promozione e valorizzazione dei prodotti tipici* (84,2% nel 2011 contro il 68,1% del 2009); *l'informazione e l'assistenza su finanziamenti agevolati, incentivi e contributi* (70,8% nel 2011 contro il 63,5 del 2009). Molto apprezzata anche *l'attività di informazione economica*, componente essenziale per le politiche di sviluppo del territorio e della sua competitività. Buone anche la promozione e la consulenza sui mercati esteri.

Secondo i dati dell'indagine, i servizi amministrativi più conosciuti dalle imprese sono il "Registro delle imprese" (91,2%) e il "Diritto Annuale" (98,5%), che è anche il più utilizzato (9 imprese su 10). Alta altresì la percentuale delle aziende che si avvalgono del servizio "Informazioni generali su altre imprese" (95,3%).

Per quanto riguarda il personale, l'87% del campione apprezza la cortesia, l'81% la preparazione tecnica mentre l'80% la capacità di chiarezza e informazione.

➡ Se nell'anno precedente le risorse umane impegnate nei servizi per lo sviluppo e la competitività delle imprese e la promozione del territorio, sono state 14 di cui 7 nell'area di regolazione del mercato, oltre il Segretario Generale e la Dirigente, nell'anno 2011 sono state 17, registrando un incremento percentuale del 21%.

AREA STRATEGICA I:
NUOVA IDENTITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO: PIU' VALORE PER LE IMPRESE



OBIETTIVO STRATEGICO I.1

L'INNOVAZIONE, PER UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CHE FUNZIONI MEGLIO, SEMPLIFICH I GLI ONERI PER LE IMPRESE E NE VELOCIZZI I TEMPI DI EVASIONE

PIANI OPERATIVI:

I.1.1 Qualità nell'innovazione dei servizi

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
I.1.1.1 Semplificazione, reingegnerizzazione dei processi di servizio e miglioramento del back office del R.I.	I.1.1.1.1 Dirette alla telematizzazione degli adempimenti burocratici da parte delle imprese, aggiornamento degli operatori professionali perché migliorino le competenze richieste dai servizi telematici, potenziamento dei sistemi di comunicazione interna, reingegnerizzazione dei processi relativi ai servizi di supporto interno.	1. Riduzione del 40 % della sospensione di pratiche irregolari rispetto al 2010 2. Operatività della consulta giuridica con la realizzazione di incontri a cadenza trimestrale 3. Accrescere l'informazione agli utenti attraverso l'aggiornamento delle guide on line e l'organizzazione di un evento semestrale per gli operatori professionali e delle associazioni ,di cui uno nell'area ionica 4. Riduzione degli oneri per le iscrizioni/ variazioni/ cancellazioni all'Albo delle imprese artigiane attraverso la trasmissione telematica delle relative istanze 5. Progettazione di una intranet 6. Sviluppo di nuovi processi di gestione informatica delle delibere degli organi e delle determinazioni dirigenziali	- Non si è registrata la riduzione del 40% delle sospensioni delle pratiche irregolari rispetto al 2010; ciò è ascrivibile in parte all'incremento di 2.686 pratiche telematiche nel 2011 rispetto al totale delle pratiche del 2010 (dati estratti da Priamo), che conseguentemente hanno incrementato anche il numero di pratiche con almeno una sospensione. - Piena operatività della Consulta Giuridica con incontri periodici. - Aggiornamento continuo delle schede informative e delle pagine relative ai procedimenti amministrativi del RI, Ruoli e Ambiente pubblicate sul sito camerale. - Realizzazione di n° 5 eventi, di cui uno sull'area ionica ed un sull'area tirrenica. - Piena operatività delle iscrizioni/ modifiche/ cancellazioni all'Albo delle Imprese Artigiane attraverso la trasmissione telematica della ComUnica e l'evasione di n° 2091 pratiche. - La progettazione di una intranet è stata rinviata in attesa dell'attivazione del nuovo sito web camerale. Nel 2011 è stata costantemente aggiornata ed utilizzata l'Area Comune accessibile a tutta la Camera. - Partecipazione in Lamezia Terme della presentazione al nuovo sistema di gestione informatica dei provvedimenti camerali (Legalworkact) di prossima adesione.

	I.1.1.1.2 Miglioramento dell'evasione delle pratiche nei termini anche attraverso l'attivazione dell'outsourcing e la reingegnerizzazione delle attività di front line e di back office	1. Eliminazione dell'arretrato al 31 dicembre 2010 2. Evasione al 31 dicembre di tutte le pratiche protocollate al 15 dicembre 2011 3. Evasione entro i 5 giorni del 90% delle pratiche telematiche accettate 4. Adottare e comunicare agli utenti le modalità sostitutive di rilascio di certificazioni nei casi di malfunzionamento del sistema informatico. 5. Implementazione di sistemi di pagamenti on-line che riducano i versamenti mediante conto corrente postale al 2010.	- Al 31/12/2011 sono state istruite tutte le pratiche Registro Imprese relative al 2010, ed effettuate le relative sospensioni con richiesta di correzione agli utenti; alla stessa data i procedimenti non risultano ancora conclusi. - La scadenza dell'obbligo di iscrizione dell'indirizzo di posta certificata a carico di tutte le società ha comportato la ricezione di migliaia di pratiche in più dalla fine del mese di novembre 2011 a tutto il mese di dicembre, impedendo di fatto la possibilità di evadere al 31/12/2011 tutte le pratiche RI ricevute entro il 15/12/2011 - Evasione del 75% di pratiche telematiche ricevute nei 5 giorni, con un miglioramento dei tempi di evasione rispetto al 2010. - La modalità sostitutiva di rilascio certificazioni nei casi di malfunzionamento del sistema informatico consiste nell'utilizzo dell'autocertificazione dei dati contenuti nel RI ed è pubblicata e scaricabile dal sito. - E' attivo il sistema di convenzione "webtelemaco" attraverso il quale avviene il pagamento dei diritti di segreteria e di bollo per le pratiche di Comunica.
	I.1.1.1.3 Completamento del V procedimento di cancellazioni d'ufficio delle imprese e società non operative al Registro Imprese	1. Cancellazione di almeno il 50% delle imprese individuate a seguito della verifica della sussistenza delle condizioni previste dalla legge.	A seguito dell'emanazione dei relativi provvedimenti dell'autorità giudiziaria, si è proceduto alla cancellazione di n° 400 imprese individuali, n° 50 società di persone, n° 14 società di capitali. Le imprese cancellate sono pari al 100% di quelle individuate a seguito di verifica della sussistenza delle condizioni previste dalla legge.
I.1.1.2 Una efficace interazione con la Camera	I.1.1.2.1 L'acquisizione d'ufficio ed il controllo sulle dichiarazioni sostitutive, attraverso azioni volte a rendere disponibili in rete i dati in possesso della Camera di Commercio, secondo regole d'accesso condivise, nel rispetto del Codice della privacy ed evitando la duplicazione delle banche dati. I.1.1.2.2 Rivisitazione delle convenzioni collaborative tra Associazioni imprenditoriali e Registro delle Imprese I.1.1.2.3 Restyling e razionalizzazione dei siti e portali della Camera e delle Aziende Speciali	1. Realizzare i collegamenti con il RI da parte dei tre Tribunali e almeno altre 7 PP.AA. ed almeno il 20% dei comuni 1. Operatività delle convenzioni di servizio stipulate con le associazioni imprenditoriali al 31 dicembre 2010 1. Miglioramento della qualità dei siti e portali, in termini di completezza, tempestività e aggiornamento delle informazioni; chiarezza e comprensibilità, sia del linguaggio utilizzato, sia della struttura di presentazione.	Stipula di n° 10 convenzioni per l'accesso gratuito alle banche dati RI attraverso il servizio Telemaco, di cui n°2 al Tribunale di Reggio Calabria e n°8 ad altre P.A. e Forze dell'Ordine. Stipula delle nuove convenzioni Aruba Pec con 5 associazioni di categoria a seguito del subentro del nuovo ente certificatore nel sistema camerale. - E' stato avviato, con la collaborazione di Retecamere e nell'ambito di un più ampio Piano di comunicazione, il restyling del sito web camerale. Attività realizzate: analisi sito attuale, progettazione e

			definizione articolazione del nuovo sito (che prevede la riorganizzazione, all'interno dello stesso, dei siti delle Aziende Speciali e degli altri portali camerali).
I.1.1.3 Dematerializzazione	I.1.1.3.1 Sostituzione delle procedure basate sul documento cartaceo con procedure basate sulla produzione, gestione e conservazione di documenti informatici I.1.1.3.2 Potenziare il ricorso delle imprese all'ICT e ai servizi e-gov aumentando la diffusione di dispositivi informatico-digitali abilitanti per l'e-gov (PEC, CNS, Business Key)	1. Approvazione nuovo manuale sulla digitalizzazione dei flussi documentali ed implementazione a regime dei relativi processi 1. Avvio di un programma triennale per la digitalizzazione totale delle pratiche di archivio depositate affidate ad Infocamere: evasione di 1/3 nell'anno. 2. Aumento del 50% rispetto al 2010 del rilascio di dispositivi informatico- digitali e delle caselle PEC 3. Attivazione procedure on line per i certificati di origine	Implementazione dei processi di digitalizzazione dei flussi documentali (es. legalcycle); la realizzazione del nuovo manuale è differita al 2012 per completamento diffusione della procedura Legalcycle a tutti i servizi e approvazione del nuovo manuale di protocollo informatico. Si è registrato un aumento del 200% del rilascio dei dispositivi di firma digitale rispetto all'anno precedente. E' stata effettuata una analisi delle procedure di telematizzazione dei certificati di origine; con il 2012 è partita l'attivazione del sistema telematico Infocamere CertO.



OBIETTIVO STRATEGICO I.2

MIGLIORARE LA RELAZIONALITA' CON L'UTENTE/CLIENTE ATTRAVERSO UN MODELLO DI ORGANIZZAZIONE PROCESSO ORIENTED

PIANI OPERATIVI:

I.2.1 Il valore della prospettiva del cliente finale: la Camera di Commercio un'organizzazione orientata al miglioramento continuo in funzione della comprensione e soddisfazione dei bisogni dell'utente e dei risultati finali dell'azione

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
I.2.1.1 La Camera market oriented: relazionalità con gli utenti/clienti	I.2.1.1.1 Indagine di customer satisfaction	1. Miglioramento tendenziale degli indici rispetto alla customer realizzata al 2009 2. Monitoraggio qualità dei servizi del front office attraverso gli emoticon	- Realizzata nel 2011 una nuova edizione dell'indagine di customer satisfaction, che conferma sostanzialmente i dati della precedente edizione del 2009. Da segnalare un rilevante aumento della frequenza dei rapporti delle imprese con la Camera (frequenza settimanale o almeno mensile per il 25,1% del campione, contro l'11,4% del 2009) e della percentuale delle imprese (31,7% rispetto a 19,3% del 2009) che hanno identificato nella promozione dello sviluppo territoriale la funzione prevalente della Camera.

I.2.1.2 Miglioramento della qualità percepita	I.2.1.1.2 -Piano annuale di comunicazione I.2.1.1.3 - Potenziamento di “Ciao impresa” quale sistema per monitorare l’accesso e la fruizione dei servizi, anche attraverso la registrazione diretta da parte delle imprese I.2.1.2.1 - Manutenzione del sistema di gestione della qualità ISO 9001:2000 dei servizi anagrafici/regolazione del mercato e diritto annuale - Implementazione del processo di certificazione ISO 901:2000 per l’Azienda Speciale INFORMA	1. Miglioramento dell’indice relativo alla efficacia con la quale la Camera comunica i servizi che offre: 26,1% nel 2009 ha giudicato che la Camera comunica i servizi che offre in modo “pienamente soddisfacente” giudizio “accettabile, da migliorare”. 2. Partecipazione al network Linea Amica 3. Attivazione di un sistema di monitoraggio dell’accesso e della fruizione dei servizi (esclusi quelli anagrafici, tributari e protesti) da parte delle imprese 1. Incremento del 10% delle imprese registrate sul CRM e attivazione della registrazione on line 1. Conferma della certificazione di qualità ISO 9001:2008 per l’Area anagrafica e di regolazione del mercato e per l’Ufficio Diritto Annuale 2. Acquisizione della certificazione da parte dell’Azienda Speciale INFORMA	- Miglioramento dell’indice relativo alla efficacia con la quale la Camera comunica i servizi che offre: Il 28,4% degli intervistati (rispetto al 26,1% nel 2009) ha giudicato che la Camera comunica i servizi che offre in modo “pienamente soddisfacente”. - Ricognizione della normativa e della modulistica e richiesta ad Infocamere dell’acquisizione dei PC per attivare le postazioni. - Adesione al network Linea Amica (v.portale della F.P.) - E’ continuato l’utilizzo della piattaforma CRM per la promozione delle attività della Camera. Rimasto sostanzialmente stabile il numero dei soggetti registrati sulla piattaforma (n. 11.780 rispetto agli 11.975 del 2010), ma aumentato il numero dei clienti qualificati (4766 rispetto ai 4224 del 2010). Non attivata la registrazione on line, in attesa della definizione del nuovo sito. - Rinnovo della certificazione ISO 9001:2008 del Sistema di Gestione per la Qualità della Camera di Commercio relativo al Servizio Anagrafico, ad alcuni uffici del Servizio Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore e dell’ufficio Diritto Annuale. - Implementazione di un sistema di qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008 per l’azienda speciale INFORMA: incarico a Dintec per l’assistenza consulenziale.
I.2.1.3 La trasparenza	I.2.1.3.1 Adozione dei necessari provvedimenti (e delle relative misure organizzative) attraverso i quali la Camera predispone la strumentazione che attualizza il principio della trasparenza, rilevato dall’art.11 del d.lgs. n.150/2009 I.2.1.3.2 Informatizzazione dei pagamenti I.2.1.3.3 Regolamento sull’ordinazione in economia, in attuazione dell’art. 125 del d.lgs. 163/2006 I.2.1.3.4 Trasparenza dei procedimenti	1. Adozione del programma triennale della trasparenza e dell’integrità 2. Adeguamento della struttura e dei contenuti della sezione del sito “Trasparenza, Valutazione e Merito” alle specifiche normative perchè nel medio tempo rispetto all’entrata a regime del piano di cui sopra, riportino i contenuti stabiliti con delibera G.C n.5/2011. 1. Informatizzazione degli ordinativi di pagamento e reversali nei rapporti con l’Istituto Cassiere 1. Approvazione del regolamento sull’ordinazione in economia 1. Approvazione del nuovo regolamento sui procedimenti e i responsabili, ai sensi della legge	- Adozione del programma triennale della trasparenza e dell’integrità con delibera della Giunta n. 105 del 28/12/2011; nelle more, adeguamento dell’attuale sito con i contenuti previsti dalla normativa e dalle delibere CIVIT. - Sono state realizzate le attività preliminari all’avvio dell’informatizzazione degli ordinativi di pagamento e di incasso. L’avvio è stato fissato con Infocamere ad aprile 2012. - Approvazione del regolamento sull’ordinazione in economia - Attivazione procedure per la ricognizione dei responsabili dei procedimenti, in attesa di designazione dei rispettivi responsabili dei Servizi

		n.241/90 e ss.mm.ii. 2. Informatizzazione dei procedimenti relativi ai bandi che prevedano incentivi finanziari alle imprese 3. Adozione della carta del contribuente	- In tutti i bandi camerali approvati nel corso del 2011, e pubblicati in preinformativa nel mese di dicembre, è stata prevista la presentazione delle domande in via esclusivamente telematica. - Non è stato possibile curarne la predisposizione.
--	--	---	---



OBIETTIVO STRATEGICO I.3

MIGLIORAMENTO DELL' EFFICACIA ORGANIZZATIVA E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

PIANI OPERATIVI:

I.3.1 Cambiamento organizzativo e valorizzazione delle risorse umane E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI (2011)
I.3.1.1 Attuare il cambiamento organizzativo dell'Ente	I.3.1.1.1 Attuazione del ciclo di gestione delle performance	1. Approvazione nei termini del piano della performance 2011-2013 2. Definizione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance della Camera 3. Attuazione della previsione normativa sull'Organismo Indipendente di Valutazione	- Al 31 gennaio 2011 è stato approvato il piano della performance 2011-2013 - A seguito di un percorso di condivisione con le altre Camere di Commercio della Regione, è stato definito il Sistema di misurazione e valutazione delle performance della Camera, approvato con delibera della Giunta n. 104 del 28/12/2011. - Nel 2011 si è insediato l'Organismo Indipendente di Valutazione, nominato con delibera della Giunta n. 41/2011.
	I.3.1.1.2 Outsourcing, per l'aumento dell'efficienza produttiva I.3.1.1.3 Innovazione nel sistema di acquisizione di forniture e servizi incrementando l'utilizzo degli strumenti di e-procurement.	1. Ricorso al modello del Global Service che riduca del 50% i micro/piccoli appalti di manutenzione ordinaria ed una riduzione degli oneri di funzionamento del 10% 1. Superare per il 70% della spesa annua le acquisizioni di forniture e servizi attraverso convenzioni Consip e il mercato elettronico della pubblica amministrazione 2. Analisi dei costi degli impianti e programmi tecnologici (ICT ed e-gov) al fine di un utilizzo razionale che ne determini la riduzione nel triennio: da presentare in fase di predisposizione del preventivo economico 2012.	- Non si è potuto fare ricorso al Global Service previsto dalle Convenzioni Consip per mancanza dei requisiti minimi relativi all'importo minimo dell'ordine. E' stata fatta una richiesta di offerta a Tecnoservicecamere sspa che ha espresso l'indisponibilità ad offrire tale servizio. - Nell'anno 2011 l'importo totale delle forniture e servizi acquisiti dal Provveditorato per il funzionamento generale dell'ente è stato di € 155.998,70 iva inclusa. Di questa somma la parte relativa ad acquisizioni effettuate tramite convenzioni Consip o Mepa è di € 133.268,9 pari a circa l'85% dell'importo totale. - Non è stata realizzata.

I.3.1.2 Valorizzare le risorse umane	I.3.1.2.1 Formazione, “la qualità delle persone è la chiave del successo”	1. Definizione di un piano formativo 2011 focalizzato su aspetti specialistici, secondo le indicazioni della Direttiva FP n.10/2010 2. Coinvolgimento in processi formativi di tutto il personale della categoria D per almeno 50 ore, di almeno il 10% dl restante personale per n. 15 ore e di altro 10% per n. 8 ore	- E' stato definito un piano formativo 2011. - Sono state valorizzate le competenze del personale camerale coinvolto nella seguente attività formativa così suddivisa: - personale cat. D per n. 45 attività formative per un totale di 590 h, n.risorse umane che hanno partecipato: 14 su 14; - personale cat. C per n.15 attività formative per un totale di 121 h, risorse umane che hanno partecipato:n.13 su 19; - personale Dirigente (varie).
	I.3.1.2.2 Partecipazione. Coinvolgimento dei lavoratori nelle sfide dell'amministrazione, sviluppando la consapevolezza della rilevanza del proprio lavoro e di quella del proprio Ente.	1. Realizzazione di una conferenza organizzativa per stimolare il dibattito interno e condividere soluzioni e strategie 2. Progettazione di una “indagine di clima”	1. Non è stata realizzata. La verifica della disponibilità del personale ad una ipotesi di svolgimento in un intero week end ha rappresentato non poche difficoltà di natura familiare ,determinando la necessità di una diversa programmazione al fine di un coinvolgimento tale del personale, ma con l'esito finale della mancata realizzazione nell'anno. 2. Non è stata realizzata.
	I.3.1.2.3 Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane	1.Assunzione di tutto il personale previsto dal piano di reclutamento 2010.	Effettuate tutte le assunzioni previste per l'anno 2010 dal piano di reclutamento; il personale assunto a seguito di procedura di mobilità volontaria è stato di n.4 unità di cui n.1 di B1, n.1 di C, n.2 di D1, n.4 posti di C sono andati deserti, n.1 di cat. D1 ha rinunciato. Effettuate n. 7 assunzioni previste per l'anno 2011 dal piano di reclutamento; il personale assunto a seguito di procedura di mobilità volontaria è stato di n. 1 unità di cat. D1, n.1 unità di cat.D1 è in attesa di parere da parte della F.P, n.6 unità di cat. C (di cui 4 riproposti del 2010) sono in corso di assunzione in attesa del parere favorevole dell'Amministrazione di appartenenza, n.1 unità di cat. B3 prenderà servizio il prossimo settembre; per n.2 unità di cat. D3 in corso di espletamento le procedure.
	I.3.1.2.4 Benessere organizzativo	1. Realizzazione di un programma personalizzato di informazione e prevenzione da concordare con il medico competente	- Attivazione di un percorso in tal senso,tenuto conto che il ricambio del medico competente ne ha rallentato l'esito.

**AREA STRATEGICA II:
SEMPLIFICAZIONE**



OBIETTIVO STRATEGICO II.1

LA CAMERA AGENTE DELLA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA NELLA VALUTAZIONE DAI SUOI UTENTI/CLIENTI E NEL PORSI QUALE RIFERIMENTO ISTITUZIONALE OPEROSO NELL’AFFIANCARE I COMUNI PER IL FUNZIONAMENTO DEL SUAP

PIANI OPERATIVI:

II.1.1 Declinato dai principi dello small business act: promuovere la costruzione di un sistema territoriale della p.a. permeabile alle esigenze delle pmi, che sia di apporto ad un contesto in cui le imprese possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale. supportare l’avvio e l’operativita’ del suap, quale unico riferimento e punto di contatto per gli adempimenti amministrativi richiesti per la nascita e vicende modificative ed estintive dell’impresa, strumento per la costruzione di una cittadinanza attiva e di relazioni sociali ed imprenditoriali che realizzino un sistema territoriale di pa per l’impresa.

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
II.1.1.1 Una nuova interazione	II.1.1.1.1 Diffusione della conoscenza del portale “impresainungiorno.gov.it”	1. Realizzazione di 3 seminari informativi sul portale distribuiti sul territorio provinciale e destinati alle imprese, professionisti ed associazioni di categoria	Realizzazione di n° 4 seminari informativi sul portale “impresainungiorno.gov.it”, di cui 1 nell’area ionica ed 1 nell’area tirrenica.
II.1.1.2 La governance cooperativa	II.1.1.2.1 Dalla interoperabilità dei sistemi informatici tra le PP.AA. della provincia alla conoscenza del rapporto PA/Imprese per una collaborazione che valga ed eliminare le criticità e valorizzare le potenzialità di sistema	1. Approfondimento territoriale del Rapporto Nazionale “Impresa e burocrazia” 2. Progettazione dell’“Osservatorio della PA” 3. Operatività di convenzioni con almeno 10 P.A. locali per l’utilizzo delle banche dati del Registro Imprese	Cfr. piano operativo III.1.4 La conoscenza. Le convenzioni in essere con le PA risultano essere pari a 6, mentre un Tribunale della provincia ha rinunciato al servizio offerto dalla Camera di Commercio con propria nota email.
	II.1.1.2.2 Consolidamento procedure Comunica ed albo artigiani telematico	1. Messa a regime della integrazione RI/Albo Artigiani/SUAP	Completa integrazione del RI con l’Albo delle Imprese Artigiane con la ricezione ed evasione delle pratiche artigiane attraverso la Comunicazione Unica.
II.1.1.3 Operatività del SUAP	II.1.1.3.1 Esercizio della funzione di sussidiarietà relativa ai compiti del SUAP in caso di inerzia o inadeguatezza dei Comuni o gestione del Suap in associazione con gli stessi	1. Attivazione dei SUAP camerali per tutti i comuni non accreditati presso il MISE 2. Adesioni alle eventuali convenzioni per forme associate di esercizio del SUAP se richieste dai Comuni	Attivazione dei Suap camerali per tutti i comuni in delega Hanno usufruito dell’assistenza tecnica e formativa per l’accreditamento presso il Mise e per l’utilizzo della piattaforma telematica di www.impresainungiorno.it n. 17 Comuni. Non sono pervenute richieste di delega da parte dei Comuni per lo svolgimento delle funzioni Suap in forma associata.

	II.1.1.3.2 Attività di informazione, formazione, sostegno, accompagnamento ed assistenza ai Comuni per un impegno congiunto di tutti i soggetti istituzionali coinvolti nelle procedure Suap	1. n.2 seminari informativi per i Comuni non accreditati per concertare azioni comuni 2. Formazione di una squadra tecnica che offra assistenza (anche a distanza) ai comuni non accreditati per accompagnarli sino alla fase dell'operatività :almeno 10 comuni.	Organizzazione di n° 2 seminari informativi per i Comuni non accreditati e di n° 3 incontri formativi per i Comuni che hanno delegato alla Camera le funzioni in merito alla gestione informativa dei flussi di pratiche Suap. Effettuazione di un progetto di assistenza tecnica e assistenza tecnico-specialistica a 17 comuni della provincia per l'accreditamento e l'operatività a regime del SUAP.
--	---	--	--

**AREA STRATEGICA III:
COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE**



OBIETTIVO STRATEGICO III.1

POTENZIARE LE ATTIVITA' E I SERVIZI DI REGOLAZIONALE E VIGILANZA DEL MERCATO

PIANI OPERATIVI

III.1.1 Misure preventive per incentivare comportamenti corretti delle imprese

Obiettivi operativi	Azioni	Risultati attesi ed indicatori (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.1.1.1. Garantire la trasparenza del mercato e del rapporto imprese/consumatori	III.1.1.1.1 -Costituzione della Commissione prevista dallo specifico regolamento preposta a : • predisposizione di contratti-tipo • rilevazione della iniquità delle clausole contrattuali predisposte da imprese e loro associazioni	1. Adozione di un contratto-tipo per i settori turismo, artigianato, commercio, edile 2. Pareri sulle clausole inique di un contratto dei settori: commercio e finanziario. 3. Protocollo d'intesa con le associazioni imprenditoriali e dei consumatori e con gli ordini professionali presenti nella consulta giuridica del RI per la promozione dei contratti e dei pareri predisposti dalla Commissione	1.La Commissione di Regolazione del mercato, prevista dall'art.4 del regolamento consiliare per l'istituzione e funzionamento del servizio di promozione della predisposizione di clausole tipo o contratti tipo tra imprese loro associazioni a tutela dei consumatori e degli utenti e del servizio di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti,designata dalla Giunta Camerale verbale n. 21 del 28/3/2011 ha condiviso i contratti tipo approvati da Unioncamere Nazionale dei Settori del Commercio e Turismo, Trasporti e Servizi, Artigianato ed Edilizia,regolarmente pubblicati sul sito istituzionale E' stata realizzata altresì una pagina informativa sul sito istituzionale sui contratti tipo con le relative faq. 2.Non sono stati sottoposti pareri. 3.Non è stato perfezionato il protocollo per motivi di opportunità collegato alla imminente costituzione della Consulta dei Professionisti ex art.

	III.1.1.1.2 Per promuovere l'autoregolamentazione III.1.1.1.3 Per garantire il controllo di qualità dei vini III.1.1.1.4 Potenziare l'attività sanzionatoria	1. Istituzione, promozione e gestione del marchio per la certificazione della qualità dei servizi nei settori delle tintolavanderie; potenziamento del marchio già attivato per il settore degli impianti 1. Ammissione della richiesta per l'inserimento della Camera di Commercio nell'Elenco delle strutture di controllo per le denominazioni di origine protette (DOP) e le indicazioni geografiche protette (IGT) del settore vitivinicolo. -Allineamento al 31 dicembre 2011 tra rapporti ex art.17 l.n.689/1981 e ss.mm.ii pervenuti al 31 dicembre 2010 ed ordinanze emesse ex successivo art. 18.	Con D.G.C. n 16 del 28/03/2011 è stata recepita la Convenzione "Garanzie e regole nel rapporto tra tinto-lavanderie e consumatori", siglata in data 22 febbraio 2011 tra le Associazioni del settore artigianato e le Associazioni dei consumatori, ed è stato istituito il Marchio di riconoscimento delle tinto-lavanderie "Pulito e Garantito". Revisione del Regolamento disciplinante l'istituzione e la conservazione del Marchio "QSC" – Qualità e sicurezza controllata. E' stata altresì sostenuta la formazione professionale per le imprese del settore autoriparazioni per la qualificazione a installare impianti a gas sulle autovetture, in previsione di un ampliamento dei settori d'intervento nei quali promuovere l'autoregolamentazione Con D.G.C. n. 17 del 28/03/2011 e con successiva D.S.G. n. 56 del 14/06/2011 è stato deliberato di provvedere a richiedere al Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali l'inserimento della Camera di Commercio di Reggio Calabria nell'Elenco delle strutture di controllo per le denominazioni di origine protette. Le ordinanze emesse nell'anno 2011 ammontano a 355 ed il tempo trascorso tra l'esecutività del processo verbale e la notifica dell'ordinanza / ingiunzione è pari a 45 gg; sono in corso di realizzazione le azioni finalizzate a ridurre i tempi di emissione delle ordinanze rispetto ai verbali notificati dall'ufficio. I rapporti ex art.17 l n.689/1981 al 31/12/2011 sono 359.
--	---	--	---

III.1.2 Misure di vigilanza e controllo

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.1.2.1 Assicurare il rispetto delle regole del mercato attraverso le funzioni di metrologia legale e vigilanza e controllo	III.1.2.1.1 Realizzazione delle attività di vigilanza e controllo del mercato previste dalla convenzione che l'Ente ha sottoscritto con Unioncamere in virtù del protocollo d'intesa MISE – Unioncamere	1. Attuazione delle attività previste dalla Convenzione 2. Svolgimento delle ispezioni 3. Realizzazione di un ciclo di seminari sull'etichettatura dei prodotti e sulla sicurezza e garanzia di conformità dei beni di consumo delocalizzati sul territorio 4. Incontri semestrali con le associazioni di categoria e dei consumatori 5. Realizzazione di una campagna di comunicazione ed informazione sulle attività di	Diffusione allo sportello fisico ed attraverso il sito del Vademecum del consumatore realizzato da Unioncamere. Progettazione stampa e diffusione di 100 opuscoli informativi "Guida la sicurezza dei giocattoli". Comunicato stampa su "Campagna sicurezza prodotti anno 2011". Sono state svolte le ispezioni nel settore degli elettrici ed effettuati controlli per 10 prodotti in n. 1 azienda del settore. Realizzazione di un ciclo di seminari "La sorveglianza e la Vigilanza sul mercato delle Camere di Commercio – Un'azione di sistema", organizzato su tre edizioni delocalizzate sul territorio provinciale (città, jonica e tirrenica). Realizzata una campagna pubblicitaria

		vigilanza svolte dall'ente	attraverso i media. In occasione del ciclo di seminari delocalizzati di cui sopra, sono state incontrate le associazioni di categoria e dei consumatori che hanno partecipato ai seminari, e sono state comunicate le finalità dei piani di vigilanza previsti dalla Convenzione. Invio ai Sindaci della provincia di Reggio dell'informativa sull'attività ispettiva presso le imprese estratte a sorte. E' stato nominato il nucleo ispettivo per l'attuazione del progetto di vigilanza sulla sicurezza e conformità dei prodotti .
--	--	----------------------------	--

III.1.3 -Una giustizia civile alternativa a quella ordinaria per rendere competitive le imprese.

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI ED INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.1.3.1 Promuovere il ricorso a forme di giustizia alternativa	III.1.3.1.1 -Avviare e rendere pienamente operativo il servizio di conciliazione/mediazione (d.lgs.n.28/2010)	1. Adozione dei necessari atti amministrativi anche ai fini della conferma dell'iscrizione nel registro degli Organismi; predisposizione modulistica e sua registrazione sui siti web Camera ed INFORMA; azioni di comunicazione; predisposizione logistica. 2. Formazione di almeno 60 professionisti per l'abilitazione alla mediazione 3. Implementazione della procedura informatica ai processi interni ed esterni del servizio di conciliazione/mediazione	Realizzato il corso obbligatorio previsto dal regolamento di attuazione del D Lgs 28/2010 di integrazione della formazione per acquisire la qualifica per i mediatori iscritti nelle liste della Camera di Commercio. E' stata predisposta ed ottenuta la conferma dell'iscrizione al Registro degli Organismi di mediazione presso il competente Ministero della Giustizia. La Giunta camerale ha apportato le modifiche introdotte per effetto del Dm 145/2011 al Regolamento di mediazione. E' stata aggiornata la modulistica per l'accesso alla mediazione predisposta da Unioncamere ed è stata pubblicata sul sito; si è aderito alla Settimana Nazionale della Conciliazione promossa da Unioncamere, realizzando una tavola rotonda destinata ai professionisti, alle imprese ed ai consumatori. E' stata realizzata una campagna di comunicazione istituzionale (spot radiofonico, guida ipertestuale, cartolina e locandina sulla mediazione sui giornali locali, sulle radio locali, folder informativo) ed attraverso il CRM, per promuovere il ricorso allo strumento alternativo di risoluzione delle controversie. E' stato configurato da Infocamere il servizio di Concilia on line per l'Organismo di mediazione della Camera di Reggio nonchè rese operative le abilitazioni dei dipendenti camerale addetti alla segreteria. E' stato compilato un questionario con tutti i dati dell'Organismo e le tariffe relative alle indennità di mediazione applicate. E' stata sottoscritta la convenzione con Ascoa per la creazione di un servizio decentrato sul territorio della Locride dei servizi informativi, di assistenza e per la gestione dei tentativi di mediazione. La formazione di almeno 60 professionisti per la mediazione è stata rinviata al 2012, poichè le linee guida Unioncamere di fine settembre,

	III.1.3.1.2 Per rendere fruibile un servizio di arbitrato	1. Operatività del servizio di arbitrato in forma associata/convenzionale	contenenti gli "Standard minimi per la formazione e la selezione dei mediatori", dopo un chiarimento ministeriale sono pervenute il 21 ottobre 2011 e sono state approvate dalla Giunta Camerale in data 27 ottobre 2011. E' stato realizzato un corso formativo per i dipendenti camerale e per i collaboratori dell'Ascoa che svolge il servizio decentrato di mediazione sul territorio della Locride per conto della Camera di Commercio. E' stata inviata dal Segretario Generale una lettera alla Camera di Catanzaro per lo svolgimento in forma associata del servizio di arbitrato. Durante l'anno in alcune convenzioni è stata inserita tra le clausole arbitrali la possibilità di avvalersi della Camera di Catanzaro.
--	--	---	--

III.1.4 La conoscenza, condizione fondamentale per lo sviluppo di un mercato libero ed efficiente

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.1.4.1 Evoluzione delle attività di informazione per abbattere le asimmetrie informative	III.1.4.1.1 Sistematizzare le attività degli osservatori e degli studi economici per rendere maggiormente fruibili le informazioni monitorate	1. Realizzazione ed messa a sistema di: - Osservatorio economico provinciale e previsioni congiunturali - Osservatorio del mercato del lavoro (Excelsior) - Osservatori settoriali aggiornati al 2010 (Evitando duplicazioni rispetto ad analoghe iniziative provinciali e/o regionali): artigianato, cooperazione, turismo, credito) - Sistema di monitoraggio dei prezzi, tariffe dei servizi pubblici locali e andamento dei mercati telematici 2. Avvio di nuove linee di analisi a sostegno di politiche di sviluppo del territorio: ▪ individuazione dei potenziali distretti produttivi, per favorire la creazione di reti d'impresa e rafforzare le filiere ▪ andamento del mercato delle costruzioni e del settore dell'edilizia ▪ l'economia del mare ▪ Osservatorio sui rapporti tra imprese e pubblica amministrazione – ▪ Osservatorio dell'economia 3. Realizzazione di 2 iniziative di divulgazione dei risultati	Realizzazione e messa a sistema di: - Osservatorio economico provinciale e previsioni congiunturali; - Realizzazione dell'Osservatorio del mercato del lavoro (Excelsior); - Osservatorio settoriale del turismo - Avvio osservatori settoriali (artigianato; commercio; costruzioni e mercato edilizio); - Realizzazione del sistema di monitoraggio dei prezzi, tariffe dei servizi pubblici locali Avvio di seguenti Osservatori di analisi a sostegno di politiche di sviluppo del territorio: ▪ individuazione dei potenziali distretti produttivi, per favorire la creazione di reti d'impresa e rafforzare le filiere; ▪ Osservatorio sull'Economia del mare nella Provincia di Reggio Calabria ▪ Osservatorio sui rapporti tra imprese e pubblica amministrazione in ambito regionale e, in particolare, nella Provincia di Reggio Calabria ▪ Osservatorio dell'economia civile concernente il terzo settore nella provincia di Reggio Calabria • Realizzazione di 5 iniziative di divulgazione per la

		4. Diffusione periodica trimestrale delle informazioni economiche contenute nel RI, REA, Albo artigiani	presentazione dei risultati - Diffusione periodica trimestrale delle informazioni economiche contenute nel RI, REA, Albo artigiani anche con organizzazione n. 3 incontri (in città, area ionica, area tirrenica) di presentazione dei nuovi servizi statistici offerti dall'ente camerale, congiuntamente ai servizi Registro Imprese In collaborazione con Borsa Merci Telematica Italiana, sono state diffusi: - settimanalmente le comunicazioni prezzi relative ai prezzi derivati dalle contrattazioni telematiche (tali prezzi sono calcolati come media ponderata sulle quantità transate per prodotto, piazza telematica e modalità di consegna). - il database in cui vengono inseriti i prezzi pubblicati dalle Camere di Commercio nei propri listini (i prezzi delle Camere, resi confrontabili attraverso i Listini Omogenei, vengono utilizzati da BMTI per analisi di mercato ad hoc e messi a disposizione nel portale Area Prezzi)
III.1.4.2 Promuovere e migliorare l'accesso delle imprese alle innovative tecnologie dell'informazione e della comunicazione	III.1.4.2.1 Azioni di promozione, sostegno e accompagnamento con la finalità di favorire l'ampia diffusione e l'incorporazione nei processi aziendali delle Tecnologie della Società dell'Informazione III.1.4.2.2 Azioni per promuovere l'e-learning a conoscenza	1. Incontro formativo sul valore dell'e-procurement e conseguente accreditamento di almeno 3 imprese a "acquisti in retePA" 2. Creazione e gestione quindi di <i>hotspot Wi-Fi aperti</i> al pubblico che frequenta la sede camerale centrale e quella decentrata 3. Bando per incentivi finanziari che finanzino in parte investimenti specifici sull'introduzione delle ICTs nelle imprese: esaurimento del fondo reso disponibile. -Seminario informativo sulle opportunità di e-learning in occasione della presentazione della sala informatica in corso di realizzazione	1. Incontro formativo sul Mercato Elettronico della PA (30/05/2011) -Accreditamento di n. 4 imprese alla piattaforma Consip 2. I lavori allo scalone d'ingresso durati più del previsto non hanno consentito l'installazione dei dispositivi necessari. 3. L'intervenuta innovazione delle smart city/community ha suggerito l'impostazione di un piano integrato di azioni. - Cfr. piano operativo Innovazione.
	III.1.4.2.3 Diffusione e promozione del commercio elettronico	1. Operatività del Laboratorio Internet: n. 3 incontri informativi, formativi e di assistenza nel corso dell'anno mirati alla diffusione del commercio elettronico 2. Promozione della Borsa Merci Telematica Italiana (BMTI) e conseguente accreditamento di almeno tre imprese	- 26 settembre 2011: Seminario sulla Borsa Merci Telematica Italiana Costituzione ed operatività del Comitato di filiera per l'attivazione del mercato telematico del legname

**OBIETTIVO STRATEGICO III.2**

RILANCIARE LA PRODUTTIVITÀ DEL SISTEMA DELLE IMPRESE FAVORENDO LO SVILUPPO DELLA MANAGERIALITÀ NELLA GESTIONE DELLE PMI E I PROCESSI DI AGGREGAZIONE IMPRENDITORIALE

PIANI OPERATIVI:

III.2.1 Favorire lo sviluppo di un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.2.1.1 Far crescere la professionalità degli imprenditori	III.2.1.1.1 Progetto "Servizio Manager nelle Imprese" (S.M.I.): percorsi di affiancamento manageriale (coaching) alle imprese, in collaborazione con l'Istituto G.Tagliacarne e Manageritalia	1. Avvio del servizio di Temporary Manager attraverso percorsi di affiancamento in almeno 10 imprese	- Realizzati n. 8 interventi di check-up manageriale ad altrettante imprese del club delle imprese innovative - Approvata la manifestazione di interesse per il finanziamento di servizi manageriali alle micro, piccole e medie imprese (pubblicato in preinformativa a dicembre 2011), in collaborazione con Manageritalia e Federmanager.
	III.2.1.1.2 Formazione imprenditoriale III.2.1.1.3 Azioni per promuovere la conoscenza di Universitas Mercatorum: Ateneo Telematico del Sistema delle Camere di Commercio con l'obiettivo di strutturare una offerta formativa indirizzata ad un target principale di "persone già occupate" che vogliano conseguire un titolo accademico "frequentando" i corsi on line	1. Predisposizione per il secondo semestre dell'anno del catalogo della formazione 2. Percorso formativo di n.3 incontri sul tema "Gestire e sviluppare una micro impresa: partecipazione di una media almeno 15 imprese 3. Percorso formativo di "lean management ": partecipazione di almeno 10 imprese 1. Evento di presentazione dell'Universitas Mercatorum, dell'attivazione del servizio per fornire informazioni sul funzionamento e l'offerta formativa: iscrizione di n. 3 alunni incentivata da borse di studio	1,2,3-Tali percorsi formativi ,affidati all'Azienda Speciale INFORMA,non sono stati realizzati anche a motivo del vissuto periodo di riorganizzazione della stessa Azienda a seguito delle dimissioni assegnate in corso d'anno da uno dei tre dipendenti in servizio, la cui sostituzione si è procrastinata nel tempo rallentando la realizzazione del programma di attività. Servizio a sportello di informazione sul funzionamento e l'offerta formativa di Universitas Mercatorum e predisposizione di un bando per 5 borse di studio per incentivare le iscrizioni
III.2.1.2 Migliorare la finanziarizzazione delle imprese	III.2.1.2.1 La gestione della funzione finanziaria nella micro e piccola impresa	1. Attivazione di un servizio di assistenza finanziaria a piccole imprese (anche nell'ambito del progetto S.M.I.) e avvio della individuazione di professionisti per la creazione dell'Elenco di cui al protocollo d'intesa ABI – Commercialisti – Unioncamere :coinvolgimento di almeno 10 imprese e adesione al protocollo di almeno cinque commercialisti .	- Nel corso del 2011 è stato attivato un servizio di assistenza finanziaria a n. 8 microimprese finanziate dal microcredito imprenditoriale (cfr. piano operativo sul credito) - Quanto all'attività di individuazione dei professionisti per la creazione dell'Elenco di cui al protocollo d'intesa ABI – Commercialisti – Unioncamere, è stato effettuato un primo contatto con l'Ordine dei Commercialisti per l'individuazione dei professionisti da coinvolgere.

III.2.1.3 Promuovere le reti d'impresa	III.2.1.3.1 Azioni di informazione, assistenza e supporto alla creazione di reti d'impresa	1. Coinvolgimento di almeno 15 imprese nelle attività di sensibilizzazione alla creazione di reti di imprese e realizzazione di almeno un incontro (Progetto Retaggio). 2. Definizione di un progetto e manifestazione di interesse sulla creazione di una rete tra le imprese di produzione del vino IGT Palizzi	- Coinvolgimento di 5 associazioni imprenditoriali per la progettazione, a valere sul apposito bando della Regione Calabria, dell'iniziativa Retaggio ", per l'informazione e l'assistenza di reti nel settore della logistica con la collaborazione di Dintec, Retecamere e Uniontrasporti. In Ati con la Camera nel progetto candidato: n. 1 associazione imprenditoriale; partner esterni di progetto n. 1 associazione imprenditoriale, n. 1 Centro di ricerche della Sardegna, Università Mediterranea. - Avvio del progetto "Reti per lo Sviluppo" /finanziato con il Fondo di perequazione MISE Unioncamere 2010. Nell'ambito del progetto realizzate: progettazione esecutiva azioni, identificazione delle reti costituite sul territorio, n. 2 incontri informali con rappresentanti di n. 2 reti (una della Locride formata da 7 imprese una nell'area di Gioia Tauro formata da 5 imprese) e di 1 raggruppamento di imprese (produttori ed imbottiglieri vino IGT Palazzi) per un primo monitoraggio delle loro esigenze. - Realizzata una giornata di approfondimento sul tema delle reti con il Club delle imprese innovative (n. 4 aziende partecipanti) . Cfr. piano operativo sull'Innovazione.
III.2.1.4 Promuovere la terziarizzazione delle imprese	III.2.1.4.1 Programma "Creatività, design e competitività"	1. Istituzione di un "Fondo creatività" per contributi volti a sostenere la creazione e l'avvio di micro e piccole imprese a forte contenuto creativo 2. Le imprese incontrano il design:una giornata in cui le imprese incontrano i designer:partecipazione di al,meno 15 imprese e 5 designer	In relazione ai risultati conseguiti nell'ambito dell'iniziativa "premio per la realizzazione di prototipi innovativi dell'artigianato artistico" che ha registrato la partecipazione valida da parte di 5 imprese e 33 giovani designer, è stata programmata la giornata di incontro tra imprese e designer nel corso del 2012, per promuovere anche l'incontro tra le imprese ed i giovani designer partecipanti al bando
	III.2.1.4.2 Programma di branding	1. Avvio di un percorso di apprendimento sulla costruzione della marca con almeno 15 destinatari	Attività riprogrammata per il 2012
	III.2.1.4.3 Promozione delle imprese locali sui mercati nazionali ed esteri	1. Bando per il riconoscimento di voucher per la partecipazione a manifestazioni fieristiche, e partecipazione diretta ad almeno 2 manifestazioni di rilievo nazionale o internazionale 2. Sostegno alla partecipazione delle imprese reggine al programma fieristico di Unioncamere Calabria	Nuove domande di iscrizione al Repertorio di Unioncamere Calabria presentate da imprese della provincia di Reggio Calabria per la partecipazione a manifestazioni fieristiche: n. 9 Imprese reggine partecipanti a eventi fieristici organizzate da Unioncamere Calabria: n. 47 Con determina del Segretario Generale n. 101 del 4/08/2011, è stato approvato il Bando per la concessione di contributi alle imprese per la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali in Italia e a fiere internazionali all'estero Edizione 2011". Hanno presentato domanda di ammissione n. 9 imprese.

⇒ **OBIETTIVO STRATEGICO III.3**

RIORGANIZZARE LE POLITICHE FATTORIALI ED EFFICIENTARE MISURE ED INTERVENTI

PIANI OPERATIVI:

III.3.1 INNOVAZIONE: promuovere e sostenere l'innovazione, incoraggiare e sostenere la nascita e lo start-up di imprese innovative

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.3.1.1 La Camera broker, promoter e laboratorio dell'innovazione ed il club delle imprese innovative	III.3.1.1.1 Costruzione di un sistema dell'innovazione a rete (Innovation networking) Camera/Università/Imprese che supporti la realizzazione di progetti di innovazione e favorisca l'inserimento lavorativo di laureati	1. Avvio di progetti di innovazione di 3/5 imprese che coinvolgano altrettanti laureati (innovation promoter) affiancati da esperti senior 2. Realizzazione di 5 seminari con la scuola di dottorato dell'Università Mediterranea sui temi della valorizzazione economica della ricerca 3. Pubblicazione di un bando per la selezione di imprese interessate a diversificare nel settore biomedicale.	1. Avvio di progetti di innovazione di 4 imprese che coinvolgano altrettanti laureati (Progetto Innovation Promoter) affiancati da esperti senior (mentori). I progetti riguardano i settori: demotica (1), microelettronica (1) ed agroalimentare (2). Attività realizzate: completamento selezione aziende e giovani laureati, abbinamenti aziende/ giovani, percorso di formazione di 8 giornate per gli innovation promoter selezionati. 2. Rinvii al 2012. 3. Le risultanze di un preventivo monitoraggio delle imprese potenzialmente interessate ha suggerito l'opportunità di non indire il bando, il cui esito sarebbe stato negativo perché diretto alle stesse imprese che nel precedente bando non avevano manifestato interesse.
	III.3.1.1.2 Potenziamento del club delle imprese innovative	1. Incremento del numero imprese utenti dei servizi dell'A.S. della già Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi. 2. Definizione del catalogo delle attività della stessa A.S. che comprenda almeno un servizio nuovo rispetto a quelli prestati al 31 maggio 2010. 3. Estensione del club anche all'innovazione /internazionalizzazione: raddoppio nell'anno del numero degli aderenti; periodicità trimestrale degli incontri a tema.	1-2 Le imprese utilizzatrici dei servizi della SSEA non sono aumentate rispetto al 2010 ma è stata svolta in continuità attività scientifica, ricerca applicata alle analisi, prove, esperimenti e divulgazione tecnico scientifica, a seguito dell'accorpamento alla Camera di Commercio. Il decreto interministeriale che doveva stabilire le modalità di trasferimento che individuasse tempi e concrete modalità di trasferimento dei compiti e delle attribuzioni, nonché del personale e delle risorse strumentali e finanziarie delle Stazioni sperimentali è entrato in vigore solo in data 5.7.2011. Sono state inviate alle Federazioni dei settori cui appartengono le imprese contribuenti le richieste di designazione dei componenti del CDA, al fine di avviare le azioni mirate ad investire in risorse umane, strumenti e progettualità che valgano ad efficientare le funzioni istituzionali della SSEA. Sono in corso i colloqui con le federazioni del settore alimentare e chimico cui appartengono le imprese contribuenti, perché individuino i due membri del CDA che dovrà darà avvio alle nuove strategie di rilancio dell'Ente di ricerca. 3. Organizzazione di n. 1 incontro del Club delle imprese innovative, a dicembre 2012, sul tema "Reti di impresa" con la collaborazione di Dintec e dell'Enea. Partecipazione di 5 aziende. - Il numero delle aziende del Club è aumentato (dagli iniziali 15) grazie a n. 3 nuovi Premi per l'innovazione

	III.3.1.1.3 Sostenere finanziariamente i processi di innovazione nelle imprese attraverso bandi e incentivazioni finanziarie e Premi per l'innovazione	1. Utilizzo di almeno l'80% delle risorse finalizzate 2. Affiancamento di almeno 10 imprese, anche in partenariato con l'Università Mediterranea, nella presentazione della candidatura a bandi regionali o nazionali 3. Continuità delle iniziative di successo degli anni precedenti: ■ "Premi per l'innovazione"	- Nel 2011 è stata approvata una seconda graduatoria delle domande presentate a valere sull'edizione 2010 del bando per il sostegno finanziario per le nuove tecnologie informatiche e le applicazioni internet, relativa alle n. 30 (su 41) domande incomplete regolarizzate successivamente al 31/12/2010. Finanziamenti concessi al 100% delle 30 domande. - Approvazione, in continuità delle iniziative di successo degli anni precedenti, dei "Premi per l'innovazione" ed. 2011 – 2012 (in preinformativa a dicembre 2011).
	III.3.1.1.4 Trasferimento tecnologico (Laboratorio dell'innovazione per il)	1. Attuazione di almeno 3 partenariati CCIAA- Università- Imprese su progetti di ricerca funzionali a bisogni aziendali di innovazione, previa individuazione di almeno due settori strategici sui quali concentrare l'azione 2. Profilatura tecnologica di almeno 5 imprese di filiera di uno dei settori di cui sopra, attraverso check up finalizzati 3. Campagna di diffusione di almeno tre brevetti utilizzabili liberamente dalle imprese manifatturiere	Attivazione di contatti tra Camera- Università- Imprese e facilitazione di n. 3 partenariati su progetti di ricerca relativi ai settori della Logistica e dell'Agroalimentare (sviluppati nell'ambito del bando PON Ricerca e Competitività 2007-2013 e relativi all'iniziativa sui Laboratori pubblico-privati): 1. Progetto "COOPERAZIONE DI IMPRESA PER NUOVE CATENE LOGISTICHE" 2. Progetto "Laboratorio Tecnologico di Packaging per la valorizzazione delle eccellenze Alimentari Calabresi - FOODCAL.PACK" 3. Progetto "LABORATORIO PUBBLICO-PRIVATO per i Processi e Metodi per la certificazione della Sostenibilità Ambientale degli edifici ed in architettura" - Promozione presso le imprese dell'Avviso Pubblico per la costituzione e l'ampliamento dei Poli di Innovazione regionali - POR Calabria FESR 2007-2013 - Attuazione del partenariato Camera- Università- Asi, finalizzato all'operatività di un Comitato Brevetti e Spin Off
	III.3.1.1.5 Favorire la diffusione della cultura dell'innovazione mediante attività seminariale e formativa e il supporto tecnico all'attività brevettuale	1. N.2 incontri formativi, che coinvolgano almeno 15 imprese cadauno: 1- Perché innovare, come innovare, quali supporti all'innovazione per la micro impresa 2- Tutela della proprietà industriale :vantaggi dal deposito dei marchi e brevetti 2. Assistenza ad almeno il 50% dei depositanti marchi 3. Assistenza ad almeno il 70% dei proponenti brevetti che poi depositano e ad almeno altri 5 che proprio sui risultati della non brevettabilità della loro invenzione, conseguiti proprio all'assistenza. non ne effettuano il deposito 4. Realizzazione dell'VIII edizione del Forum dell'innovazione	- n. 4 incontri formativi sull'innovazione e sulla Tutela della proprietà industriale a. 01/03/2011 (118 partecipanti) b. 09/03/2011 (104 partecipanti) c. 15/03/2011 (102 partecipanti) d. 22/03/2011 (81 partecipanti) - n. 1 incontro seminariale per la tutela della PI in Cina: incontro del 23/11/2011 - Assistenza in tema di marchi a n. 216 utenti (tra questi, assistenza al 61% dei 56 depositanti del 2011 e a 10 depositanti del 2012) - Assistenza in tema di brevetti e diritto d'autore a n. 57 utenti (tra questi, assistenza al 33% dei 3 depositanti del 2011 presso la Camera di RC; non sono ancora disponibili i dati anagrafici dei 4 depositanti del 2012; un utente non ha presentato domanda per mancanza di novità dimostrata dal Centro Patlib di RC; 6 utenti non hanno effettuato il deposito per mancanza dei requisiti oggettivi di brevettabilità) - Realizzato l'VIII Forum dell'innovazione (19/12/2011)
III.3.1.2 Creazione di imprese innovative, per far evolvere il modello di specializzazione produttiva	III.3.1.2.1 Scouting di nuove imprese innovative	1. Continuità del "programma di scouting e tutoraggio per nuove imprese innovative", in collaborazione con Università Mediterranea articolato nei seguenti interventi: ⇒ "Reggio start-up", bando per	- Continuità del "programma di scouting e tutoraggio per nuove imprese innovative", con il supporto scientifico del Consorzio Quinn. Svolgimento del percorso di mentoring per 4 gruppi di aspiranti imprenditori che hanno già intrapreso il percorso di scouting. Realizzazione di n. 4 sessioni di incontri di mentoring previsti dal programma (settembre-dicembre).

		l'accompagnamento di idee e progetti alla creazione di imprese innovative" ⇒ Promuovere, sviluppare e coltivare nelle scuole medie superiori una propensione al pensiero creativo e all'innovazione: intervento da coniugare con le azioni di orientamento imprenditoriale e al lavoro autonomo, funzionale alla creazione di imprese innovative e di servizi. 2.Pubblicazione del Bando "Dare valore alle idee innovative": selezione che premierà il vincitore dalla realizzazione dello studio di fattibilità, al percorso di valutazione (due diligence) al finanziamento della fase seed.	- E' stata fornita assistenza a n. 5 istituti superiori della provincia per la predisposizione dei progetti da candidare al Premio Scuola Creatività e Innovazione promosso da Unioncamere Italiana. n. 200 studenti dell'ultimo anno coinvolti in attività di orientamento al lavoro e creazione d'impresa.
--	--	---	--

III.3.2 Internazionalizzazione. Accompagnare le imprese sui mercati internazionali

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
---------------------	--------	--------------------------------------	----------------------

III.3.2.1 La Camera laboratorio di internazionalizzazione	III.3.2.1.1 Potenziare i servizi informativi e di formazione alle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione	1. Realizzazione di un ciclo di n. 2 seminari sulle tematiche dell'internazionalizzazione con la partecipazione di almeno 20 imprese 2. Erogazione di servizi di informazione/assistenza diretta ad almeno 20 imprese ed indiretta ad almeno 100 imprese	- Prosecuzione della diffusione della newsletter "Newsmercati" personalizzata, in collaborazione con Promos (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano), contenente informazioni utili sulle tematiche relative all'internazionalizzazione. Diffusi n. 24 numeri della newsletter presso oltre 1.600 imprese della provincia. - Realizzato, quale strumento di potenziamento dei servizi informativi della Camera ma anche quale strumento tecnico per le imprese sulle tematiche legate all'internazionalizzazione, il volume "La tutela del credito d'impresa", uno strumento di approfondimento sulla gestione degli aspetti finanziari e creditizi legati ai processi di internazionalizzazione aziendale. - Realizzazione di un ciclo di N.3 seminari sulle tematiche dell'internazionalizzazione: 1) "Seminario di presentazione delle opportunità rappresentate dal mercato argentino per le aziende reggine con un focus specifico sul settore olivicolo" 17 giugno 2011, con la partecipazione della Camera di Commercio italiana di Mendoza (Argentina) e della CACIA, Camera di Commercio italo-argentina. Seminario destinato alle associazioni di categoria ed alla facoltà di agraria dell'Università. Organizzazione, a seguire, di una visita sul territorio e di incontri con aziende del settore olivicolo e del meccanico per l'agricoltura. Partecipazione di 11 soggetti. 2) Seminario sulle opportunità del mercato svizzero – 12 luglio 2011, con la collaborazione della Camera di Commercio italiana per la Svizzera. Partecipazione di 10 realtà imprenditoriali e associative. 3) Seminario "Fare business in Cina: come muoversi tra istituzioni e mercato" – 23 novembre 2011, con la collaborazione della Camera di Commercio italiana in Cina ed il Ministero dello Sviluppo Economico. Partecipazione di 43 soggetti. - Erogazione di servizi di informazione/assistenza diretta a 45 imprese
	III.3.2.1.2 Per conoscere e monitorare le imprese internazionalizzate, il grado/target dell'internazionalizzazione	1. Progettazione e avvio di una mappatura delle imprese, base di una banca dati delle imprese internazionalizzate. 2. Progettazione dell'Osservatorio sull'internazionalizzazione	- Progettazione esecutiva ed avvio delle attività dell'Osservatorio sull'internazionalizzazione con la collaborazione dell'Istituto G. Tagliacarne Attività realizzate: progettazione attività, realizzazione prima fase analisi desk sull'apertura commerciale della provincia, creazione del repertorio delle aziende internazionalizzate della provincia (mappatura).

	III.3.2.1.3 Per un percorso di internazionalizzazione che supporti la realizzazione di progetti e favorisca l'inserimento lavorativo di laureati	1. Avvio di progetti di internazionalizzazione di 3/5 imprese che coinvolgano altrettanti laureati (export promoter) affiancati da esperti senior 2. Formazione tematica sulle problematiche relative all'internazionalizzazione in uno scenario post crisi: n.2 incontri che coinvolgano almeno 15 imprese cadauno e prevedano anche un colloquio personalizzato su quesiti aziendali 3. Bando per incentivare l'apprendimento di lingue estere da parte degli imprenditori e quadri aziendali .	- Avvio di progetti di internazionalizzazione di 3 imprese che coinvolgono altrettanti laureati (Export promoter) affiancati da esperti senior, con la collaborazione del Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte. Attività realizzate: selezione aziende e giovani laureati, relativi abbinamenti, programmazione attività formativa per i giovani laureati. I settori in cui operano le aziende selezionate: agroalimentare (2) e tessile (1). - Nel 2011 è stata approvata una seconda graduatoria delle domande presentate a valere sull'edizione 2010 del bando per incentivare l'apprendimento di lingue estere da parte degli imprenditori e quadri aziendali, relativa alle n. 6 (su 8) domande incomplete regolarizzate successivamente al 31/12/2010. Finanziamenti concessi al 100% delle 8 domande. - Approvazione del Bando per incentivare l'apprendimento di lingue estere da parte degli imprenditori e quadri aziendali, pubblicato in preinformativa a dicembre 2011.
III.3.2.2 Collaborazioni e partenariati per sostenere percorsi strutturati di internazionalizzazione	III.3.2.2.1 Accompagnare le imprese su mercati esteri attraverso: incontri d'affari (incoming) e iniziative di promozione dei prodotti agroalimentari sui mercati esteri (collaborazioni con circuiti della distribuzione e ristorazione), in collaborazione con la rete camerale e nell'ambito delle iniziative di sistema (progetto F.P. 2007 – 2008)	1. Partecipazione di almeno 25 imprese alle iniziative previste (progetto SIAFT, progetto di promozione in Svizzera- Francia- Germania, missioni di sistema Unioncamere) 2. Attivazione di accordi di collaborazione con almeno 1 Camera di Commercio italiana all'estero	- Partecipazione di 22 aziende al progetto "Siaft 2". In particolare hanno aderito: 7 aziende all'iniziativa "Oil" tenutasi a Foggia il 3 e 4 maggio 2011, 5 aziende all'iniziativa "Wine" tenutasi a Crotone il 23 marzo 2011, 5 aziende all'iniziativa "Food" tenutasi a Potenza il 26 e 27 giugno 2011, 5 aziende all'iniziativa "Tourism" a Matera l'8 giugno 2011. La Camera ha svolto le seguenti attività: selezione delle aziende, coordinamento assistenza e supporto (anche logistico) per le aziende della provincia, accoglienza della delegazione del turismo. - Realizzazione di un progetto di promozione su circuiti ristorativi e distributivi in Svizzera- Francia- Germania, con la collaborazione della Camera di Commercio Italiana di Marsiglia, della Camera di Commercio italiana per la Svizzera, della Camera di Commercio di Monaco di Baviera. Aziende selezionate dai buyers esteri: 8 per la Francia, 9 per la Svizzera, 5 per la Germania. La Camera ha svolto le seguenti attività: pubblicazione della manifestazione d'interesse e promozione dell'iniziativa, selezione aziende, organizzazione incontri con rappresentanti catene distributive estere (n. 4) e degustazione prodotti realizzati l'11 luglio 2012, raccordo informativo tra le aziende selezionate e gli importatori, supporto per problematiche connesse all'invio degli ordini ed alla gestione delle promozioni in loco, coordinamento generale dell'iniziativa. - La Camera ha partecipato, nell'ambito del Fondo intercamerale d'intervento, al progetto "Festa della Repubblica 2011", in collaborazione con la Camera di Commercio e industria italiana per la Spagna, in occasione delle manifestazioni del 2 giugno 2011 a Madrid e Barcellona. Realizzati: 2 sessioni di degustazioni, due workshop. Coinvolte una azienda ed un consorzio di 7 imprese della provincia operanti nel settore agroalimentare. - Stipula di un protocollo di intesa con la Camera di Commercio italiana in Australia – Adelaide per la creazione di un "Desk" informativo, definizione della scheda servizi del Desk, promozione desk sul mercato australiano.
III.3.2.3 Programma Mediterraneo	III.3.2.3.1 Progetti da realizzare, nell'ambito delle iniziative di sistema MED in	1. Realizzazione dei progetti nei termini previsti secondo il cono programma concordato con Unioncamere che	- Realizzato il progetto "Costruire sostenibile nel Mediterraneo: verso Sud, dopo il Sud" nell'ambito dell'iniziativa di sistema Med in Italy, per il quale la Camera di Reggio è stata capofila di una partenariato composto da altre 8 Camere di Commercio (Vibo Valentia,

	Italy: 1. “Costruire sostenibile nel Mediterraneo”, 2. “Med in Med 2” sul settore agroalimentare 3. Medclusters”sul settore logistica,	preveda il coinvolgimento di almeno 25 imprese locali dei settori edilizia ed housing, agroalimentare e logistica ai 3 progetti.	Cosenza, Matera, Ragusa, Genova, Milano, Pisa, Messina). L’iniziativa si è diretta al settore edilizia e sistema casa, e si è svolta nel periodo marzo - giugno 2011, articolata in: - Incontro iniziale di coordinamento partners (marzo 2011) - seminari di presentazione iniziativa e formazione Paese (n. 1 a Pisa e n. 1 a Reggio); totale imprese partecipanti per la provincia di Reggio: 15 - incontri B2B nei giorni 27 – 28 giugno 2011: partecipazione di 24 aziende reggine, 63 aziende italiane complessivamente (37 i partecipanti) e 26 operatori dell’area mediterranea provenienti da Tunisia, Algeria, Marocco, Egitto, Turchia. Il progetto ha visto la collaborazione dell’Università Mediterranea di Reggio Calabria, delle Camere di Commercio italiane all’estero e dei desk Promos dei Paesi della sponda sud del Mediterraneo sopra citati. Complessivamente sono stati realizzati circa 260 incontri B2B. - n. 2 seminari tecnici nei giorni 27 e 28 giugno 2011, di cui uno per il mondo accademico (Università/Centri di ricerca) ed uno dedicato ai soggetti istituzionali dei diversi Paesi target. Coinvolti n. 6 referenti istituzionali e n. 10 referenti accademici. - Forum conclusivo “Per un sistema mediterraneo di sviluppo urbano sostenibile” di rilievo internazionale con la partecipazione di autorità e rappresentanti accademici italiani ed esteri. - Progetto “Med in Med 2” nell’ambito dell’iniziativa di sistema Med in Italy: la Camera di Reggio ha partecipato all’iniziativa quale partner (capofila è stata la Camera di Matera). Partecipazione di 7 aziende agli incontri b2b a Matera il 28 marzo 2011 con importatori dell’area mediterranea. La Camera ha svolto le seguenti attività: selezione delle aziende, assistenza alla partecipazione, contribuzione alle spese di alloggio, supporto tecnico per le problematiche connesse alla partecipazione negli eventi. - L’attivazione del partenariato per la istituzione della Mediterranean Business School ha subito un rallentamento.
	III.3.2.3.2 Istituzione della Mediterranean Business School	1. Definizione del “business plan” e realizzazione del partenariato	
	III.3.2.3.3 Realizzazione di un corso di commercio estero per neolaureati	1. Realizzazione di un partenariato interregionale e ultimazione della formazione d’aula del corso che preveda la partecipazione di n. 15 laureati.	- L’attivazione della prima edizione di un "Corso di specializzazione in Commercio Estero", programmata nel secondo semestre 2011 anche per consentire il completamento dell’aula informatica destinata al corso, è stata rinviata al 2012 a seguito di una ridefinizione del partenariato tecnico dell’iniziativa. L’iniziativa è stata lanciata, in occasione della riunione annuale della rete Ascame (rete delle Camere di Commercio del Mediterraneo), quale proposta da condividere in un contesto più ampio.
	III.3.2.3.4 Azioni del partenariato oggetto del protocollo di intesa sottoscritto tra le Camere di Commercio di Reggio Calabria, Genova e Milano	1. Realizzazione di una settimana di incontri con istituzioni ed aziende per i 20 allievi della Scuola Euro Mediterranea di Milano: iniziativa di Promos , Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano.	- Dall’8 all’11 marzo la Camera di Commercio di Reggio Calabria ha ospitato 17 giovani manager dell’area euro mediterranea (provenienti da Egitto, Libano, Siria, Palestina, Tunisia, Marocco, Giordania, Algeria) iscritti al programma di alta formazione della “Scuola Euromediterranea” promosso da: Regione Lombardia, Fondazione per la Sussidiarietà, Promos - Azienda speciale della Camera di Commercio di Milano, con il patrocinio del Ministero degli Affari Esteri. La Camera di Commercio di Reggio Calabria ha organizzato un programma di incontri con

			istituzioni, associazioni di categoria, Università Mediterranea ed Università per stranieri Dante Alighieri e 20 imprese del territorio reggino e calabrese, selezionate sulla base dei settori di interesse dei giovani manager, con l'obiettivo di realizzare un business networking, ovvero delle connessioni possibili del mondo degli affari rispetto al tessuto imprenditoriale e istituzionale reggino.
--	--	--	--

III.3.3 SOSTENERE LE IMPRESE NEL REPERIMENTO DEI CAPITALI E SULL'ACCESSO AL CREDITO

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
III.3.3.1 Accreditare la Camera quale soggetto "facilitatore e garante" dell'utilizzo da parte delle imprese locali degli strumenti di accesso al credito .	III.3.3.1.1 Monitoraggio del mercato del credito	1. Realizzazione dell'"Osservatorio del credito" che indaghi in particolare: • il target delle imprese destinatarie degli impieghi bancari (micro, piccole, medie e settori) • la tipologia del credito erogato classificato per fasce d'importo • il mercato del credito erogato dal circuito delle società finanziarie; • il tasso effettivamente corrisposto • conoscenza e ricorso al venture capital	Realizzazione di un'indagine sull'offerta di servizi finanziari a clientela privata e imprese nella provincia di Reggio Calabria, strutturata in: a) Analisi del sistema finanziario locale, b) Focus sulle imprese e sulle caratteristiche della domanda di credito e dell'accesso al credito del sistema imprenditoriale reggino; c) Focus sulle famiglie e sull'offerta di servizi finanziari alle famiglie. Realizzata la prima fase dell'Osservatorio (analisi desk), e la progettazione delle ulteriori fasi, in corso nel 2012 (attività realizzata=20%).
	III.3.3.1.2 Per attrezzare le imprese sul rating richiesto da Basilea 2 e nella prospettiva di Basilea 3	1. Potenziamento dei servizi informativi allo sportello e via web 2. Predisposizione e diffusione trimestrale di una newsletter ad almeno 500 imprese 3. Rendere disponibili ad almeno 10 imprese strumenti sperimentali di autodiagnosi preliminari alla definizione del rating 4. Bando per incentivi finanziari alla realizzazione di check up funzionali all'ottenimento del rating: utilizzo di almeno l'80% del relativo fondo 5. Adesione di almeno n.5 commercialisti per le attività in sede locale di cui al Protocollo d'intesa tra ABI, Commercialisti e Unioncamere per migliorare la relazione banca-impresa e la capacità di credito delle piccole e microimprese	- Informazione sui finanziamenti: erogazione dei servizi informativi allo sportello e via web (47 aziende) - Diffusione della newsletter camerale sulle opportunità di finanziamenti agevolati a oltre 1.600 soggetti del territorio. - Nel 2011 è stata approvata una seconda graduatoria delle domande presentate a valere sull'edizione 2010 del bando per la realizzazione di check up finanziari ed analisi per l'ottenimento del rating, relativa alle n. 5 (su 11) domande incomplete regolarizzate successivamente al 31/12/2010. Finanziamenti concessi al 100% delle 5 domande. Approvata l'edizione 2011 – 2012 del bando, pubblicata in preinformativa a dicembre 2011.

	III.3.3.1.3 L'accesso al credito: il microcredito III.3.3.1.4 L'accesso al credito convenzionato con i Confidi	1. Ampliamento della rete delle antenne del microcredito, creazione di un network di almeno 10 figure professionali 2. Utilizzo del 60% del totale delle risorse disponibili e del 15% eventuali altre aggiuntive in corso d'anno 1. Impiego del 60% del totale risorse disponibili e del 15% di eventuale altre aggiuntive in corso d'anno 2. Risultati previsti in convenzione conseguiti da almeno n.2 confidi su 4	Consolidamento della rete delle antenne del microcredito, network di 15 figure professionali già formate dalla Camera al termine del 2010 per l'assistenza alla progettazione per l'accesso al fondo. - In atto al 31/12/2011 finanziamenti per circa € 135.000 (pari al 67% circa del totale delle risorse disponibili del fondo microcredito imprenditoriale). - Di particolare interesse l'azione di accompagnamento personalizzato per i beneficiari del programma di microcredito della Camera di Commercio, programmata in collaborazione con il Consorzio Camerale Credito e Finanza per un totale di 2 sessioni articolate in otto giornate l'una (due azioni di assistenza per azienda finanziata, con cadenza bimestrale). Nel 2011 realizzate due sessioni, per un totale di n. 8 aziende che hanno usufruito dell'assistenza. Il progetto di microcredito imprenditoriale della Camera è stato presentato in occasione degli incontri territoriali organizzati dall'Istituto Italiano per il Microcredito, -Nel 2011 è continuata l'operatività dei fondi di garanzia aggiuntiva ed abbattimento tassi di interesse costituiti dalla Camera per 4 Confidi locali. Complessivamente è stato impiegato oltre il 60% del totale risorse disponibili. - Risultati previsti in convenzione conseguiti da n. 3 confidi su 4
	III.3.3.1.5 Il reperimento di capitali. Attivazione di servizi di assistenza per diffondere una maggiore cultura del credito, attraverso la formazione ed incontri con esperti ed operatori del credito. Diffusione della conoscenza sulla finanza alternativa.	1. 2 incontri tra imprese ed esperti, per attenzionare il mercato dei capitali :15 le imprese da coinvolgere di cui n.5 da assistere per una verifica sull'accesso a questo mercato 2. pubblicazione del nuovo bando del Fondo Rotativo di Seed Capital: almeno 1 impresa da ammettere al fondo	- Gli incontri tra imprese ed esperti sul mercato dei capitali non sono stati realizzati. - Fondo Rotativo di Seed Capital: è stata valutata dal Comitato Tecnico una domanda di accesso al Fondo, per la quale la Camera ha attivato un incontro tra il gruppo di proponenti e il CNR di Messina, per l'attivazione di un vero e proprio progetto di trasferimento tecnologico. L'iniziativa è in fase di valutazione.
	III.3.3.1.6 Per valorizzare ruolo ed attività dei Confidi con l'obiettivo del superamento della loro debolezza rappresentata da un'offerta quasi mono-prodotto e da una organizzazione e governante poco strutturate	1. Realizzazione di 1 intervento formativo e di assistenza per i Confidi convenzionati con la Camera 2. Realizzazione di un campagna promozionale congiunta per promuovere gli strumenti finanziari attivati anche dalla Camera	- In continuità con il 2010, è stata realizzata una attività di "coaching" per i 4 Confidi della provincia di Reggio Calabria convenzionati con la Camera di Commercio, che hanno potuto usufruire di un servizio di assistenza tecnica ed operativa specializzata, della durata di una giornata, basata sulle loro esigenze e necessità operative, pratiche e strategiche. Partecipanti: 3 Confidi - La Camera ha promosso attraverso i mass media (in particolare quotidiani) le attività in materia di credito.

	III.3.3.1.7 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.	1. Attivazione di un Fondo rotativo che valga a sbloccare a favore delle micro e piccole imprese i crediti certi ed esigibili che vantano verso la P.A.; adesione di almeno un istituto bancario 2. Programma anticipo fatture: coinvolgimento di almeno 2 comuni per crediti vantati soprattutto da imprese del settore edile	- Attivazione di un Fondo per sbloccare i crediti certi ed esigibili delle micro e piccole imprese verso la P.A.: l'iniziativa è stata proposta all'Istituto Cassiere della Camera.
--	---	--	---

III.3.4 Imprenditorialità e capitale umano. Rafforzare l'investimento in sviluppo del capitale umano per supportare la formazione di figure strategiche, la diffusione di cultura d'impresa, lo sviluppo delle competenze per nuovi posti di lavoro

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
---------------------	--------	--------------------------------------	----------------------

III.3.4.1 La Camera “Laboratorio territoriale per il raccordo tra domanda ed offerta di formazione e lavoro “	III.3.4.1.1. Scuola, lavoro e impresa: investire sui giovani attraverso l’orientamento al mercato del lavoro e lo sviluppo della cultura d’impresa. III.3.4.1.2 Alternanza –scuola lavoro	1. Completamento e diffusione sulla mappatura delle opportunità imprenditoriali e dei profili professionali 2. Evento sulle previsioni occupazionali 2011 da indagine dell’Osservatorio Excelsior 3. Realizzazione di n. 2 percorsi guidati scuola/lavoro/impresa, di cui: • 1 di orientamento agli studi che coinvolga almeno n..4 scuole della Media Inferiore • 1 di orientamento al mondo del lavoro che coinvolga almeno n. 35 giovani in cerca di occupazione • 1 di orientamento al mondo dell’impresa che coinvolga almeno 30 portatori di idee imprenditoriali 1. Formazione di tutor scolastici ed aziendali attraverso il coinvolgimento di almeno 5 scuole e 5 imprese di cui almeno 1 nell’area jonica ed 1 nell’area tirrenica 2. Programma “Stage innovativi”: • creazione di un data-base stagisti/aspiranti stagisti e imprese • stipula di almeno n. 3 convenzioni con imprese che riconoscano un rimborso minimo obbligatorio agli stagisti, integrato da una quota camerale e che a fine stage rilascino un attestato delle capacità e competenze • bando per incentivi finanziari a favore delle imprese che assumano gli stagisti. 3. Attivazione di stage in contesti lavorativi internazionali per almeno 1 scuola. 4. Progettazione di un percorso per il reclutamento di un “tutor interaziendale” nell’alternanza scuola-lavoro 5. Diffusione della conoscenza dei principali servizi web sugli stage, nel corso di un evento pubblico sulla presentazione del programma:almeno 200 partecipanti	- Completamento e diffusione sulla mappatura delle opportunità imprenditoriali e dei profili professionali - Evento sulle previsioni occupazionali 2011 da indagine dell’Osservatorio Excelsior - Sono stati realizzati n. 5 corsi sulla cultura di impresa presso 5 istituti superiori della provincia di Reggio Calabria della durata di n. 20 ore ciascuno: Liceo Classico T. Campanella, Liceo Classico PIZI di Palmi, liceo scientifico A. Volta di Reggio Calabria, istituto tecnico Ferraris di Reggio Calabria, Istituto tecnico commerciale Piria di Reggio Calabria. - Il numero di studenti coinvolti è stato 100 che hanno concluso il percorso con stage. In collaborazione con 5 istituti superiori della provincia di Reggio Calabria sono stati realizzati un precorsi di alternanza scuola – lavoro per la realizzazione di tirocini formativi presso aziende locali, e anche fuori provincia. Il tirocinio è stato preceduto dalla formazione pre-tirocinio in aula per gli studenti e dalla formazione dei tutor scolastici dei 5 istituti. Pubblicato in preinformativa a dicembre 2011 un bando per favorire le imprese che attivino stage e che assumano gli stagisti a fine percorso. - E’ stato realizzato un tirocinio a Londra per n. 15 studenti delle quinte classi dell’ITC Piria di Reggio Calabria presso altrettante aziende londinesi
--	---	---	---

III.3.4.2 Per una nuova imprenditorialità	III.3.4.2.1 Crescita quali quantitativa dell'imprenditorialità, in un contesto favorevole	1. Sviluppo sul sito web di un servizio nuove imprese, che consenta l'interattività on line lungo un percorso che va dall'orientamento, all'avvio dell'attività, alla gestione della fase di start up. 2. Realizzazione del Forum "...un ponte per il futuro dei giovani 3. Progetto di formazione imprenditoriale "A scuola d'impresa, finalizzato ad incoraggiare lo spirito imprenditoriale tra studenti e non, promuovendo la mentalità più adatta, la consapevolezza delle occasioni offerte dalla carriera autonoma e le capacità professionali: 4. N. 3 eventi (in città, area ionica, area tirrenica) che coinvolgano in media 50 partecipanti. 5. N. 3 incontri formativi per imprenditori sui temi critici della gestione d'impresa, sulla base delle risultanze delle analisi dei manager del progetto SMI 6. Attivazione di una collaborazione con "Universitas Mercatorum" per azioni formative e-learning destinati ad imprenditori, quadri, lavoratori occupati nelle imprese 7. Concorso provinciale "Scuola, creatività ed innovazione" 8. Bando sui "Modelli d'imprenditoria elettronica di successo": selezione del migliore progetto, accompagnamento e finanziamento per la sua implementazione e avvio	Portale "SNI - Servizio Nuove Imprese on-line", il servizio gratuito di informazione e orientamento, rivolto ad aspiranti imprenditori e nuove imprese sui percorsi burocratici-amministrativi e l'accesso alle agevolazioni ed opportunità di finanziamento per le nuove attività di lavoro indipendente. - E' stata data massima diffusione anche attraverso azioni di mailing a due corsi in modalità e-learning svolti da Universitas Mercatorum e sono state raccolte 20 adesioni.
	III.3.4.2.2 Programma imprese sociali	1. Bando per la capitalizzazione delle imprese sociali: da coinvolgere almeno 5 imprese 2. Sostegno organizzativo per la realizzazione di un meeting annuale delle imprese del terzo settore 3. Creazione di imprese sociali in settori innovativi: incentivazione che ne promuova la creazione di almeno tre	- Approvazione del Bando per la capitalizzazione delle imprese sociali, pubblicato in preinformativa a dicembre 2011.

**AREA STRATEGICA IV:
QUALITA' E COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO**



OBIETTIVO STRATEGICO IV.1

RAFFORZARE LA SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA, VALORIZZARE LE ECCELLENZE PRODUTTIVE LOCALI ANCHE NELL'AMBITO DELLA PIÙ AMPIA PROMOZIONE DEL "MADE IN ITALY"

PIANI OPERATIVI:

IV.1.1 Turismo. Sostenere il processo di qualificazione di una offerta competitiva

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
IV.1.1.1 Dal turismo quale prodotto al turismo quale sistema di ospitalità.	IV.1.1.1.1 -Promozione e mantenimento del Marchio Ospitalità Italiana IV.1.1.1.2 -Per promuovere l'innovazione nel settore: dai processi ai prodotti alla commercializzazione dell'offerta (Laboratorio per l'innovazione) IV. 1.1.1.3 Promozione dell'offerta	1. Certificazione delle imprese di settore: aumento di almeno il 5% rispetto al 2010 1. Osservatorio del turismo: almeno un incontro tra i soggetti più rappresentativi del "sistema" sull'analisi delle risultanze 2. Studio di fattibilità sulla creazione di uno più distretti turistici ricettivi 3. Perché e come innovare:percorso di una giornata per operatori del settore che dia seguito alle risultanze del forum dell'innovazione 2010 dedicato appunto al turismo:coinvolgimento di almeno 20 operatori 1. Bando che incentivi itinerari di prodotto, eccellenze puntuali ed iniziative che rispondano anche alla domanda di turismo "sociale" e "responsabile": ammissione di almeno 5 soggetti 2. Bando per il finanziamento di progetti incoming rivolti alla commercializzazione dell'offerta turistica: almeno 1 progetto 3. Incentivi per la promozione del turismo congressuale	- Ampia attività di promozione del Marchio "Ospitalità Italiana" alle strutture turistiche di qualità della provincia di Reggio Calabria. Richiesta di adesione da parte di n 9 nuove strutture turistiche (5 le nuove adesioni registrate nel 2010) con il rilascio di certificazione a n. 62 strutture. - Osservatorio del turismo: presentazione e condivisione dei risultati con gli operatori del settore nel corso dell'evento di premiazione delle strutture turistiche di eccellenza - Avvio di uno studio di fattibilità sulla creazione di uno più distretti turistici ricettivi - Pubblicato il bando per il sostegno allo sviluppo locale, destinato ad iniziative finalizzate alla promozione del territorio e di tutte le sue specificità; approvate n. 13 iniziative per un totale contributi concessi pari al 110% del budget iniziale. - Iniziativa riprogrammata per il 2012, in relazione a alle criticità attraversate dalla società di gestione dell'aeroporto - Adesione all'iniziativa dell'associazione operatori turistici Riviera dei gelsomini della Locride, per l'organizzazione di un evento promosso dall'ordine dei Giornalisti G 20; l'evento è stato rinviato dagli organizzatori.

IV.1.2 Commercio. Promuovere il commercio come servizio di prossimità capace di generare e valorizzare "urbanità"

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
IV.1.2.1 Promuovere il legame commercio/città - territorio	IV.1.2.1.1 Sostegno all'innovazione del sistema distributivo	1. Pubblicazione e conclusione di un bando per l'innovazione di processo nel sistema distributivo: beneficiarie almeno 3 imprese 2. Incentivazione degli "Outlet di vicinato": almeno un modello	
	IV.1.2.1.2 Per sostenere le e forme associative che innovino per il superamento della crisi dei piccoli negozi	1. Bando che incentivi la costituzione di centri commerciali naturali o di altra forma aggregativa funzionale a valorizzare i centri storici e i centri urbani minori :utilizzo di almeno il 75% delle risorse da bando. -Bando "Outlet di Vicinato" per creare una rete di negozi di vicinato all'interno dei quali sarà organizzato uno spazio outlet in cui praticare politiche di prezzo di particolare convenienza per l'utente finale: creazione di almeno un outlet di vicinato. - Aggregazioni di negozi di vicinato che incentivino i clienti su forme attrattive di prezzo: almeno 5 esercizi.	- Partenariato Camera di Commercio-Università Mediterranea per l'avvio di un progetto denominato Cluds (Commercial Local Urban Districts), finalizzato alla rivitalizzazione dei centri storici e urbani dei paesi e delle città attraverso il commercio ed il marketing della produzione locale - Pubblicazione nel 2011 del bando per promuovere la costituzione dei centri commerciali naturali nella provincia di Reggio Calabria. - Avvio della predisposizione del bando per promuovere l'insediamento di attività imprenditoriali nei centri storici attraverso incentivi; il bando è stato pubblicato nel 2012.
	IV 1.2.1.3 Diffusione del commercio equo e solidale	1. Iniziativa divulgativa e di sensibilizzazione, volta a diffondere la realtà del commercio equo e solidale e ad accrescere nei consumatori la consapevolezza degli effetti delle proprie scelte di consumo:almeno trenta adesioni ; presentazione alla Regione Calabria di un progetto di legge in tema.	
	IV 1.2.1.4 Per promuovere collaborazioni di filiera, tra la rete provinciale della distribuzione, destinato ad una educazione alimentare verso il consumo delle produzioni locali alimentari e artigianali e a qualificare l'offerta dei negozi di vicinato e degli esercizi della ristorazione con riflessi positivi indotti sulla rivitalizzazione delle città e dei centro montani e minori .	1.Manifestazione di interesse che coinvolga almeno le associazioni più rappresentative delle categorie commerciali e artigiane e concertazione dei contenuti,finalità e azioni del programma, prevedendo anche la partecipazione di almeno tre enti locali (Azione di riferimento anche per l'agroalimentare).	

IV.1.3 Edilizia. Promuovere l'innovazione, migliorare la produttività per superare il limite dimensionale sui mercati

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI (2011)
IV.1.3.1 L'industria delle costruzioni: un settore sostenibile, innovativo e competitivo".	IV 1.3.1.1 Per l'innovazione	1. Perché e come innovare: percorso di una giornata per operatori del settore in partenariato con l'Università Mediterranea: coinvolgimento di almeno 15 imprese 2. Percorso formativo dei almeno due giornate per la qualificazione delle figure professionali, per l'innovazione e per la promozione della sostenibilità nell'edilizia, in collaborazione con l'Università Mediterranea: almeno 10 partecipanti	- Attività rinviata al 2012.
	IV.1.3.1.2 Per l'internazionalizzazione	2. Progetto "Costruire sostenibile nel Mediterraneo: verso il SUD, dopo il SUD" Coinvolgimento di almeno 15 imprese di edilizia e housing: adesione di almeno 15 imprese (azione di riferimento anche per il "mediterraneo")	- Progetto "Costruire sostenibile nel Mediterraneo: verso il SUD, dopo il SUD": (cfr. risultati azione di riferimento per il progetto "Mediterraneo")
	IV.1.3.1.3 Per far fronte alla crisi di liquidità e alla stretta creditizia	1. Si rinvia alle azioni del programma credito, che prevedono un linea prioritaria per le imprese di costruzioni	Cfr. azioni del programma credito.

IV.1.4 Artigianato. Innovare i processi produttivi ed i sistemi di commercializzazione

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
IV.1.4.1 Crescita e competitività del settore	Si sviluppano lungo quattro circuiti della osservazione, formazione, innovazione, continuità generazionale. IV.1.4.1.1 Sistema informativo sull'artigianato IV.1.4.1.2 <u>Formazione</u> IV.1.4.1.3	1. Osservatorio dell'artigianato nel contesto dell'Osservatorio economico della provincia 2. ⇐ Programma SMI ⇐ Moduli formativi brevi sulla progettazione Design oriented che coinvolgano almeno dieci imprese 1. Programma reti tra imprese 2. Presentazione di proposte progettuali di filiera o	Avvio dell'osservatorio settoriale nell'artigianato Cfr. piani operativi Produttività e Innovazione Cfr. piano operativo Produttività

	<u>Innovazione</u> IV.1.4.1.4 <u>Continuità generazionale</u>	territoriali per la promozione e lo sviluppo del settore: due imprese 3. Avvio del programma di affiancamento di designer e neolaureati alle imprese artigiane locali per favorire l'effettiva adozione di innovativi processi di progettazione: due imprese 1. Bando per la creazione di nuove imprese artigiane, per incentivare l'apprendistato, per l'occupazione giovanile e/o femminile in mestieri collegati a manifatture della tradizione locale: esaurimento budget	Attività rinviata al 2012.
IV.1.4.2 Valorizzare attraverso l'innovazione la creatività dell'artigianato artistico e tradizionale.	IV.1.4.2.1 Per la progettazione di prototipi innovativi dell'artigianato artistico IV.1.4.2.2 Attuazione delle risultanze sull'Analisi qualitativa sui comportamenti e key buying factors dei prodotti dell'artigianato artistico della provincia IV.1.4.2.3 Per la trasmissione del patrimonio di professionalità e competenze	1. Conclusione positiva delle azioni di cui al progetto avviato nell'anno 2010. 1. Acquisizione di manifestazioni di interesse sulla predisposizione di pacchetti di prodotti e rafforzamento del legame con il turismo: almeno tre. 2. Avvio di un programma di marketing digitale: almeno 3 adesioni 1. Bando per incentivi alle imprese dell'artigianato artistico e tradizionale per l'inserimento occupazionale: almeno tre adesioni	Pubblicazione del bando per la progettazione di prototipi innovativi dell'artigianato artistico, per le imprese e per giovani designer. Adesioni valide da parte di 5 imprese dell'artigianato e 33 giovani designer. Attribuiti 5 premi ai giovani designer Sviluppo del progetto "analisi qualitativa sui comportamenti e key buying factors dei prodotti dell'artigianato artistico della provincia", attraverso la progettazione di un programma d'intervento rivolto a favorire l'innovazione nel più ampio bacino delle imprese manifatturiere attraverso processi mutuati dal design, con l'obiettivo di implementare una prima assistenza per le imprese che intendano avviare processi d'innovazione.
IV.1.4.3 Favorire il ricorso a nuovi modelli di commercializzazione	IV.1.4.3.1 Marketing fieristico	1. Partecipazione collettiva al Macef: numero imprese non inferiore all'anno 2010 2. Bando per il cofinanziamento della partecipazione diretta delle imprese a fiere specializzate del settore o a market place: esaurimento budget di bando	Partecipazione alle manifestazioni fieristiche Macef 2011 da parte di un numero complessivo di 20 imprese della provincia di Reggio Calabria, come di seguito indicato: - Macef Primavera 2011: n. 10 imprese; - Macef Autunno 2011: n. 10 imprese; aumento di n. 2 imprese rispetto alle imprese partecipanti all'edizione 2010 della manifestazione pari a n. 8. Con determina del Segretario Generale n. 101 del 4/08/2011, è stato approvato il Bando per la concessione di contributi alle imprese per la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali in Italia e a fiere internazionali all'estero Edizione 2011 ed a market place per le imprese artigiane.

		Hanno presentato domanda di ammissione n. 9 imprese.
--	--	--

IV.1.5 Agroalimentare, le priorità: Sostegno alle filiere per superare il limite dimensionale sui mercati e migliorare la competitività, identità culturale e distintività dei prodotti a garanzia di origine e qualità

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
IV.1.5.1 Competitività, tracciabilità e tutela della riconoscibilità dei prodotti alimentari tipici	IV.1.5.1.1 In materia di tracciabilità, sicurezza alimentare, etichettatura, certificazione, riconoscimento dell'origine dei prodotti agroalimentari	1. Adesione di almeno 5 imprese alla manifestazione di interesse per la fruibilità di un servizio sulla tracciabilità di filiera 2. Linee guida e vademecum informativi sui temi dell'etichettatura e della tracciabilità	- Sviluppato uno schema di Manuale di Rintracciabilità per la filiera agrumicola. Si procederà a testare il sistema nel corso del 2012 - Realizzazione e pubblicazione del "Vademecum in materia di etichettatura e presentazione dei prodotti alimentari"
	IV.1.5.1.2 Per lo sviluppo di processi di innovazione per migliorare la competitività	1. Nuove implementazioni sul "Osservatorio per il monitoraggio sistematico dei trend tecnologici "nel settore 2. Avvio di un programma concertato con l'Università Mediterranea e il CCT "Certa" 3. Definizione di un progetto e bando per l'acquisizione di manifestazioni di interesse sulla creazione di uno strumento di coesione commerciale per supportare l'offerta aggregata dei prodotti, con particolare attenzione alle imprese giudicate idonee all'esportazione	Cfr. azione sulle reti di impresa (piano operativo Innovazione)

	IV.1.5.1.3 Promozione, tutela e commercializzazione dei prodotti agroalimentari integrati.	1. Organizzazione di un evento pubblico per sensibilizzare i consumatori all'acquisto dei prodotti locali. 2. Operatività del marchio "Tradizioni reggine" e concessione dell'uso ad almeno 10 imprese 3. Presentazione della domanda di riconoscimento dell'olio DOP della provincia 4. Manifestazione di interesse che coinvolga almeno le associazioni più rappresentative delle categorie commerciali e artigiane e concertazione dei contenuti, finalità e azioni del programma ,prevedendo anche la partecipazione di almeno tre enti locali.(di riferimento anche del programma "commercio") 5. Realizzazione di uno studio dei prodotti tipici funzionali e realizzazione di un progetto transnazionale per la valorizzazione della filiera enogastronomica aderente alla "dieta mediterranea. Manifestazione di interesse sulla creazione di una rete tra le imprese di produzione del vino IGT Palizzi - Di riferimento dell'azione "Programma Borsa merci telematica" (Azione III.1.1.2)	- Organizzazione di un evento di promozione del territorio e dei prodotti tipici presso il caffè Pedrocchi di Padova, in collaborazione con l'accademia delle ST, con la rivista Sapori d'Italia e con il supporto della Strada dei vini e dei Sapori della Locride. - Con D.G.C. n. 55 del 14/06/2011 è stata istituita la struttura di controllo per la concessione del Marchio Collettivo "Tradizioni Reggine - saperi e sapori" . Sono stati approvati i disciplinari ed avviati a certificazione i seguenti prodotti agroalimentari tipici della provincia di Reggio Calabria: • Pane di Pellegrina • Susumelle di Reggio Calabria • Torrone a poglia di Reggio Calabria - E' stato definito e condiviso con l'associazione dei produttori dell'olio extravergine dop "colline reggine" della provincia di Reggio Calabria, il logo da presentare al ministero ed alla Regione Calabria, per lo specifico riconoscimento - Guida alla valorizzazione dei contenuti salutistici dei piatti tradizionali della Provincia di Reggio Calabria che analizza la compatibilità dei piatti tradizionali alla dieta mediterranea - Cfr. azione sulle reti nel piano operativo Innovazione.
	IV. 1.5.1.4 Valorizzazione della filiera legno	1. Definizione di un progetto sulla valorizzazione della filiera del legno in continuità alle risultanze dello specifico studio sulle risorse forestali realizzato in collaborazione con la Facoltà di Agraria di Reggio Calabria	Definizione ed avvio di un progetto sulla valorizzazione della filiera del legno in continuità alle risultanze dello specifico studio sulle risorse forestali realizzato in collaborazione con la Facoltà di Agraria di Reggio Calabria

IV.1.6 Economia del mare. Attenzionare una filiera che posiziona la provincia di Reggio Calabria al 42° posto per incidenza percentuale delle imprese

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
IV.1.6.1 Conoscere meglio la filiera economica	IV.1.6.1.1 Per rilevare ed analizzare specificità e tendenze.	1. Monografia di base per un'osservazione continua delle potenzialità e fenomeni congiunturali.	Avvio dell'Osservatorio sull'economia del mare



OBIETTIVO STRATEGICO IV.2

QUALITÀ, SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO PER UNA VISIONE DEL FUTURO DESIDERATO

PIANI OPERATIVI:

IV.2.1 Contributo al contrasto ed alla riduzione dei livelli di insicurezza e di legalità per accrescere la competitività in un disegno di eco-sostenibilità dello sviluppo

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
IV.2.1.1 Educare alla legalità, promuovere la cultura della legalità e la responsabilità individuale e collettiva perché la legalità prevalga e si affermi come azione di lotta contro la criminalità organizzata	IV.2.1.1.1 Dalla percezione del "fenomeno criminale" da parte dei cittadini e delle imprese alla informazione e comunicazione continua perché il "sapere" faccia maturare "consapevolezza" e "partecipazione responsabile" per la crescita di un circuito sistemico della legalità.	Dalla "criminalità organizzata" alla "legalità organizzata", attraverso un percorso che si sviluppa attraverso: 1. la ricerca di base sulla percezione del fenomeno 'ndranghetista presso le imprese e i cittadini (progetto legalità= sviluppo) ▪ l'informazione, comunicazione sul fenomeno 'ndranghetista per farlo conoscere e assumere consapevolezza sugli effetti che produce nella vita e nell'economia: 2. dalla ricerca di partenza di cui sopra ad un monitoraggio costante che abbia come fine la "sicurezza partecipata". 3. evento pubblico di presentazione del progetto, previa definizione e sottoscrizione di un protocollo d'intesa tra tutti i soggetti che sul territorio sono impegnati sul campo della lotta alla criminalità; 4. attivazione dei collegamenti tra registro imprese e tutte le autorità pubbliche locali preposte alla repressione per l'utilizzo dei nuovi servizi (ri.build, ri.visual, ri.map) dalla forte valenza anticriminalità 5. itinerari didattici di educazione alla legalità, sulle mafie, sui diritti e la cittadinanza,nelle scuole individuate quali partner per i percorsi scuola-lavoro 6. ricerca sulla percezione del fenomeno 'ndranghetista presso gli studenti delle scuole di ogni ordine e grado	- Realizzazione dell'Osservatorio concernente "La valutazione dei fenomeni illegali nella provincia di Reggio Calabria", ricerca sui comportamenti e la percezione dei fenomeni dell'illegalità tra i cittadini e le imprese - Avviata la seconda annualità de "La valutazione dei fenomeni illegali in provincia di Reggio Calabria" che in questa edizione indaga sulla pervasività, sulla percezione e sulla fascinazione dei fenomeni illegali da parte dei giovani. Affidamento incarico per la realizzazione della ricognizione sui soggetti che svolgono attività sul tema della legalità e sulle azioni da questi intraprese. Avvio dell'Osservatorio dell'economia civile concernente il terzo settore nella provincia di Reggio Calabria. - Organizzazione di n. 2 eventi in data 8/4/2011 e 9/5/2011, con la partecipazione di tutte le istituzioni del territorio impegnate nella lotta alla 'ndrangheta e dei giovani imprenditori, durante i quali sono stati presentati i dati dell'analisi sui comportamenti e la percezione dei fenomeni dell'illegalità, ponendo le basi di un percorso condiviso su legalità, etica e giustizia.

	IV.2.1.1.2 Progetto <i>“Io sto dalla parte della legalità”</i>	1. Campagna che dia visibilità alle “imprese legali” attraverso azioni promo- pubblicitarie e concretamente renda conveniente essere “impresa legale”, dall’assistenza manageriale gratuita che nell’ambito del progetto SMI e del protocollo ABI/Unioncamere-Commercialisti valga ad attestarne la qualità e a posicionarla da competitiva nei confronti della banche anche grazie all’impegno di risorse finanziarie della Camera e sul lato degli interessi e sul lato delle garanzie . 2. Acquisizione da parte dell’impresa legale di una certificazione che comporti priorità in tutte le azioni e programmi della Camera ed in progress anche di altre istituzioni. L’obiettivo è il coinvolgimento di almeno 5 imprese 3. Continuità del “fondo sicurezza”: esaurimento del budget e pagamenti da effettuare alle imprese entro e non oltre 30 giorni dalla presentazione di domanda regolare e completa. 4. Partecipazione ad un partenariato sociale per la realizzazione e diffusione di uno strumento “la sfida quotidiana della legalità” che,attraverso la metodologia del gioco da tavolo fondato sulla metafora della città e sulla immedesimazione nell’esperienza degli abitanti, educa alla legalità. 5. Continuità delle azioni “credito” in funzione antiusura (di riferimento del programma “credito”). 6. Continuità dei benefici scaturenti dal “Regolamento per il riconoscimento di agevolazioni in favore delle vittime della criminalità e dell’usura”	- Sono stati attivate n. 5 convenzioni complete di Servizio Telemaco + ri.visual, ri.map e ri.build e servizio StockView per la magistratura e le forze dell'ordine. - Nel 2011 è stata approvata una seconda graduatoria delle domande presentate a valere sull’edizione 2010 del Fondo Sicurezza, relativa alle 23 (su 39) domande incomplete regolarizzate successivamente al 31/12/2010. Finanziato il 100% delle 23 domande. Approvata l’edizione 2011 – 2012 del Fondo Sicurezza, pubblicata in preinformativa a dicembre 2011. - Realizzazione dell’iniziativa “la sfida quotidiana della legalità” e presentazione del gioco presso l’istituto Piria di Reggio Calabria. Cfr. piano operativo Credito. - Attivati i riconoscimenti dei benefici di cui al Regolamento per n. 3 imprese.
IV.2.1.2 L’Etica come responsabilità e trasparenza, in funzione anticorruzione	IV.2.1.2.1 Per l’affermazione della trasparenza come normalità	1. Come da programma “La trasparenza” 2. Approvazione del “codice etico” 3. Promozione della “carta etica dei professionisti”: almeno i commercialisti facenti parte della “commissione giuridica del R.I.” e degli aderenti al protocollo Unioncamere/ABI/Ordine commercialisti	- Cfr. programma “La trasparenza”. - Approvato il Codice etico.

	IV.2.1.2.2 La Responsabilità sociale delle imprese (CSR)	1. Campagna CRM per adesione ad un seminario informativo sulla valenza della responsabilità sociale e sulla ISO 26000:2010 Guida alla responsabilità sociale: adesione di almeno 25 imprese 2. Percorso formativo di due giornate "Come sperimentare la responsabilità sociale delle imprese": almeno 10 imprese partecipanti di cui 5 aderenti alla manifestazione di interesse per raccogliere le buone prassi 3. Bando che incentivi la certificazione SA 8000 e la ISO 26000	- Realizzazione di una campagna CRM per la promozione del convegno "Responsabilità sociale di impresa: dalle linee guida OCSE agli interessi del territorio", indirizzata a Istituzioni pubbliche, associazioni di categoria imprenditoriali e dei consumatori, ONLUS, associazioni del terzo settore e del mercato equo e solidale, associazioni ecologiste, Università degli Studi della Calabria, Sindacati, Ordini professionali, per un numero totale di destinatari pari a 200. Predisposizione del bando per raccogliere le buone prassi, di prossima pubblicazione Con determinazione del Segretario Generale n. 29 del 27 aprile 2011 è stata approvata la seconda graduatoria del bando per la concessione di contributi alle imprese della provincia di Reggio Calabria diretti a favorire l'introduzione di sistemi di certificazione e sostenere la qualificazione ambientale ed energetica -edizione 2010, con la quale sono state ammesse ai benefici camerali n. 10 imprese, per l'implementazione di n. 21 interventi di certificazione, quali certificazione SA 8000 e la certificazione ambientale
--	---	---	--

IV.2.1.3 Promuovere la sostenibilità energetica e ambientale dello sviluppo	IV.2.1.3.1 Miglioramento dell'efficienza energetica e qualificazione ambientale delle imprese.	1. Realizzazione di una giornata sull'efficienza energetica nelle imprese(soluzioni e best practices): almeno 25 imprese 2. Bando per la promozione di green economy in ambito aziendale: almeno 10 imprese 3. Realizzazione di almeno 5 check-up energetici 4. Bando per incentivare finanziariamente la l'applicazione in azienda di strumenti volontari in materia ambientale, 5. Definizione protocollo d'intesa con facoltà di Agraria per la progettazione di un sistema di monitoraggio della qualità ambientale e della sicurezza delle imprese nel settore agroalimentare. 6. Analisi del mercato del lavoro sui profili professionali emergenti dalla green economy e favorire le opportunità offerte dall'ISPRA in tema di stage e tirocini di formazione ambientale di studenti e laureati annualmente accolti nelle sue strutture :almeno 1 laureato o diplomato	- n. 2 incontri formativi sull'efficienza energetica nelle imprese (soluzioni e best practices): 20/09/2011 (29 partecipanti) 21/09/2011 (274 partecipanti) Vedi risultati misura precedente Vedi risultati misura precedente - Definizione e firma di un protocollo d'intesa con la facoltà di Agraria per la progettazione di un sistema di monitoraggio della qualità ambientale e della sicurezza delle imprese nel settore agroalimentare - Veicolazione del rapporto Unioncamere su "Green economy e mercato del lavoro: l'evoluzione del fabbisogno di occupazione green
IV.2.1.4 Far e evolvere il ruolo della Camera da soggetto investitore a referente per la raccolta, progettazione e proiezione delle esigenze infrastrutturali del territorio	IV.2.1.4.1 Indagine sulle infrastrutture di trasporto e logistica in provincia in riferimento allo stato attuale e alle realizzazioni programmate	1. Aggiornamento dell'osservatorio trasporti e suo ampliamento alla logistica. 2. Sperimentazione di un 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. 3. Almeno una iniziativa di approfondimento sul tema degli strumenti del project financing e del leasing in costruendo.	- Aggiornamento dell'osservatorio trasporti e suo ampliamento alla logistica. Avvio dell'Osservatorio sull'economia del mare che comprende anche una valutazione di quello che è il parco infrastrutturale con particolare riferimento alle strutture materiali

**AREA STRATEGICA V:
RETI ED ALLEANZE**

⇒ **OBIETTIVO STRATEGICO V.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

PIANI OPERATIVI:

V.1.1 Relazioni di sistema e partenariato

OBIETTIVI OPERATIVI	AZIONI	RISULTATI ATTESI E INDICATORI (2011)	RISULTATI CONSEGUITI
V.1.1.1 La Camera attivatore e promotore di politiche interassociative orientate alla crescita ed allo sviluppo del tessuto economico della provincia nel contesto regionale, nazionale, europeo	V.1.1.1.1 Il sistema Camerale	Incremento del n. di iniziative promosse in collaborazione con altre strutture del sistema camerale rispetto al 2010	
	V.1.1.1.2 Il partenariato Interistituzionale	Incremento del n. di convenzioni ed accordi stipulate con le altre PPAA per tipologia rispetto al 2010	
	V.1.1.1.3 La rete Camera/Mondo associativo	Incremento del n. di accordi, partenariati stipulati con rappresentanti del mondo associativo rispetto al 2010	
V.1.1.2 Progettare e realizzare il “brand territoriale” della provincia.	V.1.1.2.1 Per l’operatività del “Tavolo istituzionale del partenariato per lo sviluppo”	Implementazione dell’osservatorio della competitività del territorio	- Avvio dell’Osservatorio della competitività del territorio

In riferimento ai contenuti sopra esposti, la tabella che segue riepiloga la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi.

AREA STRATEGICA I: NUOVA IDENTITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO: PIU' VALORE PER LE IMPRESE					
OBIETTIVO STRATEGICO I.1					
PIANO OPERATIVO I.1.1					
	Indicatore	Target atteso	Risultato raggiunto	Note	% raggiungimento indicatori per obiettivo operativo
OBIETTIVO OPERATIVO	I.1.1.1				
Azioni	I.1.1.1.1	1	40%	0	0,00
		2	Sì	Sì	100,00
		3	2	5	250,00
		4	Sì	Sì	100,00
		5	Sì	No	0,00
		6	Sì	Sì	100,00
	I.1.1.1.2	1	Sì	No	0,00
		2	Sì	No	0,00
		3	90%	75%	83,33
		4	Sì	Sì	100,00
		5	Sì	Sì	100,00
	I.1.1.1.3	1	50%	100%	200,00
	N.tot. indicatori	12		% tot. Obiett.oper.	86,11
OBIETTIVO OPERATIVO	I.1.1.2				
Azioni	I.1.1.2.1	1	29	10	34,48
	I.1.1.2.2	1	Sì	Sì	100,00
	I.1.1.2.3	1	100%	20%	Attività parzialmente realizzate 20,00
	N.tot. indicatori	3		% tot. Obiett.oper.	51,49
OBIETTIVO OPERATIVO	I.1.1.3				
Azioni	I.1.1.3.1	1	Sì	No	0,00
	I.1.1.3.2	1	33%	0	0,00
		2	50%	200%	400,00

		3	Sì	No	0,00
	N.tot. indicatori	4		% tot. Obiett.oper.	100,00
OBIETTIVO STRATEGICO I.2					
PIANO OPERATIVO I.2.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	I.2.1.1				
Azioni	I.2.1.1.1	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	No	0,00
	I.2.1.1.2	1	26,1	28,4	108,81
		2	Sì	Sì	100,00
		3	Sì	No	0,00
	I.2.1.1.3	1	10%	13%	128,31
	N.tot. indicatori	6		% tot. Obiett.oper.	72,85
OBIETTIVO OPERATIVO	I.2.1.2				
Azioni		1	Sì	Sì	100,00
	I.2.1.2.1	2	Sì	No	0,00
	N.tot. indicatori	2		% tot. Obiett.oper.	50,00
OBIETTIVO OPERATIVO	I.2.1.3				
Azioni	I.2.1.3.1	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	Sì	100,00
	I.2.1.3.2	1	Sì	Sì	100,00
	I.2.1.3.3	1	Sì	Sì	100,00
	I.2.1.3.4	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	Sì	100,00
		3	Sì	No	0,00
	N.tot. indicatori	7		% tot. Obiett.oper.	85,71
OBIETTIVO STRATEGICO I.3					
PIANO OPERATIVO I.3.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	I.3.1.1				
Azioni	I.3.1.1.1	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	Sì	100,00
		3	Sì	Sì	100,00

	I.3.1.1.2	1	Sì	n.r.	Ved. motivazioni	n.r.
	I.3.1.1.3	1	70%	85%		121,43
		2	Sì	Sì		100,00
	N.tot. indicatori	6			% tot. Obiett.oper.	104,29
OBIETTIVO OPERATIVO	I.3.1.2					
Azioni	I.3.1.2.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	Sì	Sì		100,00
	I.3.1.2.2	1	Sì	No		0,00
		2	Sì	No		0,00
	I.3.1.2.3	1	100%	100%		100,00
	I.3.1.2.4	1	Sì	No		0,00
	N.tot. indicatori	6			% tot. Obiett.oper.	50,00
AREA STRATEGICA II: SEMPLIFICAZIONE						
OBIETTIVO STRATEGICO II.1						
PIANO OPERATIVO II.1.1						
OBIETTIVO OPERATIVO	II.1.1.1					
Azioni	II.1.1.1.1	1	3	4		133,33
	N.tot. indicatori	1			% tot. Obiett.oper.	133,33
OBIETTIVO OPERATIVO	II.1.1.2					
Azioni	II.1.1.2.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	Sì	Sì		100,00
		3	10	6		60,00
	II.1.1.2.2	1	Sì	Sì		100,00
	N.tot. indicatori	4			% tot. Obiett.oper.	90,00
OBIETTIVO OPERATIVO	II.1.1.3					
Azioni	II.1.1.3.1	1	Sì	Sì		100,00
		2			Non rilevabile; non sono state presentate richieste	
	II.1.1.3.2	1	2	5		250,00
		2	10	17		170,00
	N.tot. indicatori	4			% tot. Obiett.oper.	173,33
AREA STRATEGICA III: COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE						
OBIETTIVO STRATEGICO III.1						

PIANO OPERATIVO III.1.1						
OBIETTIVO OPERATIVO	III.1.1.1					
Azioni	III.1.1.1.1	1	Sì	No		0,00
		2	1	0		0,00
		3	Sì	No		0,00
	III.1.1.1.2	1	Sì	Sì		100,00
	III.1.1.1.3	1	Sì	Sì		100,00
	III.1.1.1.4	1	Sì	Sì		100,00
	N.tot. indicatori	6			% tot. Obiett.oper.	50,00
PIANO OPERATIVO III.1.2						
OBIETTIVO OPERATIVO	III.1.2.1					
Azioni	III.1.2.1.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	Sì	Sì	Parzialmente raggiunto	100,00
		3	1	1		100,00
		4	2	1		50,00
		5	1	1		100,00
	N.tot. indicatori	5			% tot. Obiett.oper.	90,00
PIANO OPERATIVO III.1.3						
OBIETTIVO OPERATIVO	III.1.3.1					
Azioni	III.1.3.1.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	60	0		0,00
		3	Sì	Sì		100,00
	III.1.3.1.2	1	Sì	No		0,00
	N.tot. indicatori	4			% tot. Obiett.oper.	50,00
PIANO OPERATIVO III.1.4						
OBIETTIVO OPERATIVO	III.1.4.1					
Azioni	III.1.4.1.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	Sì	Sì		100,00
		3	2	5		250,00
		4	Sì	Sì		100,00
	N.tot. indicatori	4			% tot. Obiett.oper.	137,50
OBIETTIVO OPERATIVO	III.1.4.2					
Azioni	III.1.4.2.1	1	4	5		125,00
		2	Sì	No		0,00
		3	Sì	Sì		100,00

	III.1.4.2.2	1	1	0	0,00
	III.1.4.2.3	1	3	0	0,00
		2	1	1	100,00
	N.tot. indicatori	6		% tot. Obiett.oper.	54,17
OBIETTIVO STRATEGICO III.2					
PIANO OPERATIVO III.2.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	III.2.1.1				
Azioni	III.2.1.1.1	1	10	8	80,00
	III.2.1.1.2	1	Sì	No	0,00
		2	3	0	0,00
		3	10	0	0,00
	III.2.1.1.3	1	1	0	Attività parzialmente realizzate (cfr. relazione) 0,00
	N.tot. indicatori	5		% tot. Obiett.oper.	16,00
OBIETTIVO OPERATIVO	III.2.1.2				
Azioni	III.2.1.2.1	1	15	8	53,33
	N.tot. indicatori	1		% tot. Obiett.oper.	53,33
OBIETTIVO OPERATIVO	III.2.1.3				
Azioni	III.2.1.3.1	1	15	16	106,67
		2	Sì	No	0,00
	N.tot. indicatori	2		% tot. Obiett.oper.	53,33
OBIETTIVO OPERATIVO	III.2.1.4				
Azioni	III.2.1.4.1	1	Sì	No	0,00
		2	20	No	0,00
	III.2.1.4.2	1	Sì	No	0,00
	III.2.1.4.3	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	Sì	100,00
	N.tot. indicatori	5		% tot. Obiett.oper.	40,00
OBIETTIVO STRATEGICO III.3					
PIANO OPERATIVO III.3.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.1.1				
Azioni	III.3.1.1.1	1	4	4	100,00
		2	5	0	0,00
		3	1	0	0,00

	III.3.1.1.2	1	Sì	No	0,00
		2	Sì	No	0,00
		3	30	18	60,00
	III.3.1.1.3	1	80%	100%	125,00
		2	10	0	0,00
		3	1	1	100,00
	III.3.1.1.4	1	3	3	100,00
		2	5	0	0,00
		3	3	0	0,00
	III.3.1.1.5	1	2	4	200,00
		2	50%	61%	122,00
		3	70%	33%	47,14
		4	Sì	Sì	100,00
	N.tot. indicatori	16	% tot. Obiett.oper.		59,63
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.1.2				
Azioni	III.3.1.2.1	1	2	2	100,00
		2	Sì	No	0,00
	N.tot. indicatori	2	% tot. Obiett.oper.		50,00
PIANO OPERATIVO III.3.2					
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.2.1				
Azioni	III.3.2.1.1	1	2	3	150,00
		2	120	45	37,50
	III.3.2.1.2	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	Sì	100,00
	III.3.2.1.3	1	4	3	75,00
		2	2	0	0,00
		3	Sì	Sì	100,00
	N.tot. indicatori	7	% tot. Obiett.oper.		80,36
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.2.2				
Azioni	III.3.2.2.1	1	25	46	184,00
		2	1	1	100,00
	N.tot. indicatori	2	% tot. Obiett.oper.		142,00
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.2.3				
Azioni	III.3.2.3.1	1	25	46	184,00
	III.3.2.3.2	1	Sì	No	0,00
	III.3.2.3.3	1	1	0	0,00
	III.3.2.3.4	1	1	1	100,00

		N.tot. indicatori	4		% tot. Obiett.oper.	71,00
PIANO OPERATIVO III.3.3						
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.3.1					
Azioni	III.3.3.1.1	1	100%	20%	Parzialmente raggiunto	20,00
	III.3.3.1.2	1	Sì	Sì		100,00
		2	500	1600		320,00
		3	10	0		0,00
		4	80%	100%		125,00
		5	5	0		0,00
	III.3.3.1.3	1	10	15		150,00
		2	60%	67%		111,67
	III.3.3.1.4	1	60%	60%		100,00
		2	2	3		150,00
	III.3.3.1.5	1	2	0		0,00
		2	1	0		0,00
	III.3.3.1.6	1	1	1		100,00
		2	Sì	Sì		100,00
	III.3.3.1.7	1	1	0		0,00
		2	2	0		0,00
	N.tot. indicatori	16			% tot. Obiett.oper.	79,79
PIANO OPERATIVO III.3.4						
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.4.1					
Azioni	III.3.4.1.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	1	1		100,00
		3	2	5		250,00
	III.3.4.1.2	1	10	5		50,00
		2	5	1		20,00
		3	1	1		100,00
		4	1	0		0,00
		5	1	0		0,00
	N.tot. indicatori	8			% tot. Obiett.oper.	77,50
OBIETTIVO OPERATIVO	III.3.4.2					
Azioni	III.3.4.2.1	1	Sì	Sì		100,00
		2	1	0		0,00
		3	1	0		0,00
		4	3	0		0,00
		5	3	0		0,00
		6	1	1		100,00

		7	1	0		0,00
		8	1	0		0,00
	III.3.4.2.2	1	1	1		100,00
		2	1	0		0,00
		3	1	0		0,00
	N.tot. indicatori	11			% tot. Obiett.oper.	27,27
AREA STRATEGICA IV: QUALITA' E COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO						
OBIETTIVO STRATEGICO IV.1						
PIANO OPERATIVO IV.1.1						
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.1.1.1					
Azioni	IV.1.1.1.1	1	Sì	Sì	Cfr. relazione	100,00
	IV.1.1.1.2	1	1	1		100,00
		2	1	1		100,00
		3	1	0		0,00
	IV.1.1.1.3	1	5	13		260,00
		2	1	0	Rinviato dalla Giunta	0,00
		3	1	1		100,00
	N.tot. indicatori	7			% tot. Obiett.oper.	94,29
PIANO OPERATIVO IV.1.2						
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.1.2.1					
Azioni	IV.1.2.1.1	1	1	0		0,00
		2	1	0		0,00
	IV.1.2.1.2	1	3	1,5	Parzialmente raggiunto	50,00
	IV.1.2.1.3	1	1	0		0,00
	IV.1.2.1.4	1	1	0		0,00
	N.tot. indicatori	5			% tot. Obiett.oper.	10,00
PIANO OPERATIVO IV.1.3						
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.1.3.1					
Azioni	IV.1.3.1.1	1	1	0		0,00
		2	2	0		0,00
	IV.1.3.1.2	1	15	24		160,00
	IV.1.3.1.3	1	1	0	Rinvio ad altro programma	0,00
	N.tot. indicatori	4			% tot. Obiett.oper.	40,00
PIANO OPERATIVO IV.1.4						
OBIETTIVO	IV.1.4.1					

OPERATIVO						
Azioni	IV.1.4.1.1	1	1	1		100,00
	IV.1.4.1.2	1	10	45		450,00
	IV.1.4.1.3	1	Sì	Sì		100,00
		2	Sì	Sì		100,00
		3	2	0		0,00
	IV.1.4.1.4	1	1	0		0,00
	N.tot. indicatori	6			% tot. Obiett.oper.	125,00
OBIETTIVO OPERATIVO IV.1.4.2						
Azioni	IV.1.4.2.1	1	Sì	Sì		100,00
	IV.1.4.2.2	1	3	0		0,00
		2	3	0		0,00
	IV.1.4.2.3	1	3	0		0,00
	N.tot. indicatori	4			% tot. Obiett.oper.	25,00
OBIETTIVO OPERATIVO IV.1.4.3						
Azioni	IV.1.4.3.1	1	8	10		125,00
		2	Sì	Sì		100,00
	N.tot. indicatori	2			% tot. Obiett.oper.	112,50
PIANO OPERATIVO IV.1.5						
OBIETTIVO OPERATIVO IV.1.5.1						
Azioni	IV.1.5.1.1	1	5	0	Parzialmente raggiunto	0,00
		2	Sì	Sì		100,00
	IV.1.5.1.2	1	1	0		0,00
		2	Sì	No		0,00
		3	1	0		0,00
	IV.1.5.1.3	1	1	1		100,00
		2	1	0,5	Parzialmente raggiunto	50,00
		3	1	0,5	Parzialmente raggiunto	50,00
		4	1	0		0,00
		5	1	1		100,00
		6	1	0		0,00
		IV.1.5.1.4	1	1	1	100,00
	N.tot. indicatori	12			% tot. Obiett.oper.	41,67
PIANO OPERATIVO IV.1.6						

OBIETTIVO OPERATIVO	IV.1.6.1				
Azioni	IV.1.6.1.1	1	1	1	100,00
	N.tot. indicatori	1		% tot. Obiett.oper.	100,00
OBIETTIVO STRATEGICO IV.2					
PIANO OPERATIVO IV.2.1					
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.2.1.1				
Azioni	IV.2.1.1.1	1	1	1	100,00
		2	1	1	100,00
		3	1	2	200,00
		4	Sì	Sì	100,00
		5	Sì	No	0,00
		6	1	0,5	Parzialmente raggiunto 50,00
	IV.2.1.1.2	1	1	0	0,00
		2	5	0	0,00
		3	100%	100%	100,00
		4	1	1	100,00
		5	Sì	Sì	100,00
		6	Sì	Sì	100,00
	N.tot. indicatori	12		% tot. Obiett.oper.	79,17
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.2.1.2				
Azioni	IV.2.1.2.1	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	Sì	100,00
		3	Sì	No	0,00
	IV.2.1.2.2	1	1	1	100,00
		2	1	0	0,00
		3	Sì	Sì	100,00
	N.tot. indicatori	6		% tot. Obiett.oper.	66,67
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.2.1.3				
Azioni	IV.2.1.3.1	1	25	56	224,00
		2	10	21	210,00
		3	5	0	0,00
		4	Sì	Sì	100,00
		5	1	1	100,00
		6	Sì	No	0,00
	N.tot. indicatori	6		% tot. Obiett.oper.	105,67
OBIETTIVO OPERATIVO	IV.2.1.4				

Azioni	IV.2.1.4.1	1	Sì	Sì	100,00
		2	Sì	No	0,00
		3	1	0	0,00
	N.tot. indicatori	3		% tot. Obiett.oper.	33,33

7. Le risorse economiche impegnate

Per fornire una rendicontazione completa sulla gestione è necessario riferirsi anche alle risorse finanziarie utilizzate per il raggiungimento dei risultati attesi dal “piano della performance” relativamente all’anno 2011.

La tabella che segue riporta, in valore assoluto, i valori di proventi ed oneri, sia a preventivo che a consuntivo, comparati con l’annualità precedente.

Dati di bilancio corrente	Gestione	Consuntivo al 31/12/2010	Preventivo anno 2011	Consuntivo al 31/12/2011
A) PROVENTI CORRENTI				
DIRITTO ANNUALE		7.673.533,19	7.435.615,00	7.902.648,43
DIRITTI DI SEGRETERIA		1.334.402,90	1.278.000,00	1.342.406,58
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE		1.824.712,92	549.259,50	256.201,99
PROVENTI GESTIONE SERVIZI		43.866,08	42.700,00	46.479,66
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE		-315,93	0,00	-1.787,89
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)		10.876.199,16	9.305.574,50	9.545.948,77
B) ONERI CORRENTI				
SPESE PER IL PERSONALE		-2.341.084,22	-2.899.195,29	-2.245.223,06
SPESE DI FUNZIONAMENTO		-1.571.523,15	-2.065.757,10	-1.624.279,85
SPESE PER INTERVENTI ECONOMICI		-2.974.791,43	-4.318.181,24	-2.138.191,59
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI		-3.411.381,00	-3.365.292,25	-3.812.992,57
TOTALE ONERI CORRENTI (B)		-10.298.779,80	-12.648.425,88	-9.820.687,07
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B)		577.419,36	-3.342.851,38	-274.738,30

L’anno 2011 si è chiuso con un disavanzo della gestione corrente per - € 274.738,30, disavanzo dipeso dall’effetto combinato di più fattori (maggiori/minori proventi, maggiori/minori oneri) che hanno inciso sul bilancio determinando un **risultato economico d’esercizio pari a - 55.344,42 euro**, per effetto di:

- un avanzo della gestione finanziaria per + € 254.377,26
- un disavanzo della gestione straordinaria per - € 23.949,95 ed è rettificato da svalutazioni dell’attivo patrimoniale per - € 11.033,43.

Per quanto riguarda i proventi della gestione corrente, si segnala un aumento del **diritto annuale** rispetto ai dati 2010 (+ 229.115,24 euro), risultato superiore alle attese, consentendo di **superare la previsione di bilancio (+ 467.033,43)**

Gli introiti dei **diritti di segreteria** registrano un **aumento** rispetto all’ultimo esercizio.

La **riduzione dei contributi** di altri soggetti (soprattutto fondo di perequazione camerale) accolti tra i proventi a cofinanziamento delle progettualità promozionali è superiore in valore assoluto rispetto alla riduzione registrata negli oneri per interventi economici.

Gli oneri correnti relativi al **personale** e al **funzionamento** della **struttura diminuiscono** nel complesso:

➤ il costo del personale si è ridotto di 95.861,16 euro rispetto al precedente bilancio ed uno scostamento di - € 653.972,23 rispetto alle previsioni

➤ il costo del funzionamento è aumentato di € 52.756,70 a causa dell'incremento di € 77.524,45 per "oneri diversi di gestione" dovuti al riversamento a favore dello stato delle economie realizzate sul contenimento delle spese soggette ai vincoli del d.l. n.78/2010 conv. in l. n.122/2010 .

Registra , uno scostamento rispetto alle previsioni di - € 441.477,25 dovuto alla realizzazione di economie di spesa. E' da rilevare che, anche nel 2011, la Camera ha attuato un'attenta gestione fondata sul monitoraggio costante della spesa con l'obiettivo di un continuo contenimento dei costi comprimibili, con ciò rispondendo pienamente agli indirizzi normativi sul contenimento della spesa pubblica di cui alla circ. MEF n. 40 del 23/12/2010.

Gli oneri relativi alla realizzazione del **programma promozionale** dell'Ente sono individuati nella macro voce "*Interventi economici*" che si riferisce agli oneri per la realizzazione del programma delle attività e quindi iniziative, progetti, interventi a supporto delle imprese e per lo sviluppo economico locale come individuati dalla relazione previsionale e programmatica , definiti con il budget direzionale e quindi aggiornati nel piano della performance.

Il differenziale (- € 2.179.989,65) tra realizzato e previsionale è riferibile in gran parte alla mancata realizzazione delle "Iniziativa di incoming turistico" (€ 1.100.000,00) per le vicende legate alla SOGAS Spa ,la società di gestione dell'aeroporto dalla pluriennale deficitaria gestione economico/finanziaria e alla "economicità" nella gestione del programma, sostanzialmente ininfluenza sulla qualità e consistenza delle azioni definite nel Budget direzionale. Ma anche al rinvio totale o parziale al 2012 dell'inizio delle attività dei progetti finanziati sul F.P. 2009-2010, tenuto conto che il finanziamento è stato comunicato il 24/10/2011 e la loro realizzazione dovrà essere ultimata entro ottobre 2012,con imputazione conseguente degli oneri sull'esercizio 2012.

Pur ridotti rispetto ai valori 2010, si mantengono su livelli di rilievo (oltre i 2 milioni di euro), risultando così per nulla influenzati dalla accentuata riduzione dei contributi e trasferimenti esterni.

Va considerato che tra le componenti di oneri che ne determinano l'entità al netto degli accantonamenti, il 36% è integralmente ascrivibile alla voce relativa al finanziamento degli interventi a supporto del sistema imprenditoriale e di promozione dell'economia provinciale.

Influiscono sulla gestione finanziaria anche le PARTECIPAZIONI ,oggetto di una attenta scelta di dismissione di quote/azioni in società non necessariamente e/o utilmente funzionali alle finalità istituzioni e alle strategie dell'Ente.

Nella tabella successiva sono riportati i dati rilevanti delle partecipazioni detenute dalla Camera.

Settore	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2011	% partecipazione al 31/12/2011
Mercati agroalimentari	COMARC Srl *	1.379.344,00	54,63
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Consorzio OKEANOS *	134.278,78	20,00
Partecipazione di rete del sistema camerale - Informatica	INFOCAMERE S.c.p.a.	17.670.000,00	0,11
Partecipazione di rete del sistema camerale - Turismo	ISNART S.c.p.a.	994.500,00	0,52
Partecipazione di rete del sistema camerale - Mercato telematico	Borsa Merci Telematica s.c.p.a.	2.387.372,16	0,35
Enti di sviluppo territoriale	Patto territoriale dello Stretto SpA **	108.340,72	7,15
Credito	PROMEM Sud-Est SpA	302.432,00	1,23
Infrastrutture	SOGAS SpA	3.100.000,26	0,0319
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Sviluppo Italia Calabria Scpa *	1.458.165,00	0,02

Partecipazione di rete del sistema camerale - Servizi finanziari	TECNOHOLDING SpA	25.000.000,00	0,15
Partecipazione di rete del sistema camerale - Servizi di ingegneria	TECNOSERVICECAMERE Scpa	1.318.941,00	0,11
Servizi tecnico-informatici	CSA Consorzio Serv.Av.Scpa **	1.100.000,00	0,72
Tutela e valorizzazione produzioni locali	GAL Alta Locride S.c.r.l.	34.605,50	2,99
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Centro di competenza ICT-SUD s.c.r.l.	1.549.145,00	0,01
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	CERTA s.c.r.l.	100.000,00	1,1
Enti di sviluppo territoriale	Consorzio per lo sviluppo ind. della provincia di RC (ex ASI)	300.874,96	2,38
Formazione	Innovareggio S.c.r.l. **	41.320,00	10
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Meridionale Innovazione Trasporti - M.I.T. s.c.r.l.	120.000,00	1,67
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Promedia S.c.r.l. **	38.300,00	1,83
Partecipazione di rete del sistema camerale	Retecamere S.c.r.l.	900.000,00	0,10
Formazione	Scuola Medit. di design Scrl **	38.760,00	13,16
Tutela e valorizzazione produzioni locali	GAL V.A.T.E. S.r.l.	62.920,00	4,13
Partecipazione di rete del sistema camerale - Sviluppo dei trasporti	Uniontrasporti S.c. a r.l.	760.091,88	0,42
Servizi di outsourcing	IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	0,07
Partecipazione di rete del sistema camerale -Innovazione	Dintec - Consorzio per l'innovazione tecnologica Scrl	551.473,09	0,37
Partecipazione di rete del sistema camerale - Lavoro	JOB CAMERE S.r.l.	600.000,00	0,07

* In liquidazione

** deliberata e avviata procedura di dismissione

7.1 LO STATO DI SALUTE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI REGGIO CALABRIA

7.1.1.Lo stato di salute economico finanziario

Il processo di produzione di servizi di un ente non può essere attuato se non viene alimentato finanziariamente in modo efficace, garantendo un equilibrato utilizzo delle risorse.

Parlando di performance, pertanto, non si può prescindere dall' illustrazione delle condizioni tese a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali, sotto il profilo economico e finanziario.

L'utilizzo di indicatori, la valutazione della loro evoluzione nel tempo, il confronto con i medesimi indicatori di altri enti permette di inquadrare la dinamica in atto, di individuare punti di forza e di debolezza, evidenziando le possibilità di miglioramento e prevenendo il rischio di possibili squilibri.

In un periodo come questo, caratterizzato da una crisi finanziaria che attraversa tutto il Paese, con ripercussioni importanti sulla finanza pubblica e sui servizi ai cittadini e alle imprese, emerge con forza per la Camera la necessità di rendere visibile ciò che fa ed il valore della propria gestione finanziaria.

Il rating conseguito attraverso l'utilizzo degli indicatori del "sistema informativo Pareto" costituisce una garanzia di trasparenza: un valido strumento di autodiagnosi e di confronto con le altre realtà territoriali, in quanto sintesi dell'andamento economico finanziario.

Nel rinviare al 2012 il ricorso al benchmarking quando il sistema informativo Pareto dovrebbe entrare a pieno regime, si passa all'analisi del Rating Finanziario sulla base di indicatori del bilancio dell'esercizio 2011 che consentono di misurare il buon andamento dell'ente sotto il profilo economico finanziario:

1. Equilibrio economico della gestione corrente

Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti.

E' dato dal rapporto tra oneri correnti e proventi correnti

$9.820.687,07/9.545.948,77 = 102\%$

Valore leggermente superiore al 100, assunto quale valore limite positivo

2. Incidenza dei costi strutturali (l'indicatore economico finanziario di rigidità)

Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti

E' dato dal rapporto tra gli oneri correnti (al netto degli interventi economici) e i proventi correnti; rappresenta la quantità di risorse correnti (derivanti dalle attività tipiche dell'ente, principalmente rappresentate dal diritto annuale) destinate a finanziare le spese del personale e le spese di funzionamento. $7.682.495,48/9.545.948,77 = 80\%$ positivo perché non supera tale valore limite.

Diventa 40,5% nel caso di sottrazione anche degli ammortamenti ed accantonamenti (come viene ritenuto più corretto): valore assolutamente positivo perché inferiore all'indice medio individuato inferiore all'80%.

3. Margine di struttura

Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

E' dato dal rapporto tra immobilizzazioni e patrimonio netto

$5.479.912,48/21.298.695,61 = 25,7\%$, valore assolutamente positivo perché notevolmente inferiore al valore limite di 100.

4. Solidità finanziaria

Misura la solidità finanziaria della Camera determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri.

E' dato dal rapporto tra patrimonio netto e totale generale passivo

$21.298.695,61/27.762.848,38 = 76,7\%$, valore positivo perché di molto superiore al valore limite del 50%

3 valori positivo su 4, margine di successo 75%

7.1.2. Lo stato di salute dell'organizzazione

La performance della Camera, così come quella di ogni altro ente, dipende principalmente dalla capacità della sua organizzazione di essere "performante", di svilupparsi, orientandosi al raggiungimento di risultati migliori; in quest'ottica, la dimensione centrale della performance è rappresentata dallo stato di salute organizzativa: sono le persone, con il loro lavoro e le loro competenze, che realizzano i programmi, gestiscono i servizi, determinano gli impatti sull'ambiente di riferimento.

Partendo da questa consapevolezza, la Camera intende monitorare e migliorare il suo stato di salute organizzativa, puntando principalmente su due principali direzioni di sviluppo: le competenze e la motivazione del personale.

E' necessario puntare sempre di più su una costante crescita delle competenze professionali presenti nell'ente per affrontare in modo attivo l'elevata complessità del contesto ambientale in cui si opera, intervenendo contemporaneamente sulla motivazione del personale quale spinta interiore ad agire e a raggiungere gli obiettivi dell'ente.

Il piano delle performance permette, attraverso opportuni ambiti di osservazione, di monitorare lo stato di salute organizzativa dell'ente, verificando il mantenimento degli equilibri nel tempo e il livello di miglioramento raggiunto.

Caratteristiche del capitale umano, flessibilità, competenza/formazione continua, premialità e benessere organizzativo sono gli ambiti osservati nell'analisi del contesto interno della presente relazione con risultati assolutamente performanti.

Per garantire sempre la trasparenza della misurazione soccorrono anche in questo caso 4 indicatori di Pareto.

Attraverso il monitoraggio di queste quattro dimensioni si vuole quindi rappresentare lo stato di salute organizzativa dell'ente.

1.Dimensionamento del personale

Indica la dimensione del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12/2011 su 1.000 imprese attive

$47 \cdot 1000 / 43.199 = 1,08$, valore positivo per la sua sostanziale equiparazione 1/1 anche calcolando il Segretario Generale tra il personale in servizio.

2.Incidenza del personale sulle funzioni diverse da quelle di supporto interno

Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera dal 01/01 al 31/12/2011 nelle Funzioni istituzionali Regolazione del mercato e Studio, formazione, informazione e promozione economica) rispetto al totale del personale.

$15/47=32\%$, valore non molto positivo che tenuto conto del sistema organizzativo avrebbe dovuto non essere inferiore al 50%.

3.Incidenza del personale flessibile

Indica il peso del personale flessibile rispetto al totale del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12/2011

6 a tempo determinato su 47 a tempo indeterminato = $14,8\%$, valore positivo per la sua bassa incidenza

4.Costo del personale

Indica il costo medio del personale della Camera di Commercio

$2.245.223,06/47 = 47.771,02$, valore prossimo all'ultimo dato (2010) rilevato dalla Corte dei Conti con la relazione sul costo del lavoro pubblico il 14/5/2012 (47.225 valore medio)

3 valori positivo su 4, margine di successo 75%, cui si aggiungono due ulteriori indicatori di cui si avvalgono alcune Camere di Commercio:

1) **L'indice di equilibrio economico-finanziario** è determinato dalla sommatoria tra due indicatori distinti: l'indice risorse umane – rappresentato dal rapporto tra costi del personale (a tempo indeterminato, determinato e somministrato) e proventi correnti – (pari a 23,5%) e l'indice di equilibrio medio dimensionale – definito nel rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio per mille e il numero di imprese attive iscritte al registro delle imprese (1,06).

Indice positivo perché pari ad appena 24,56, inferiore all'indice medio definito inferiore al target fissato a 37.

2) **L'indice risorse umane** rappresenta un aspetto particolare del precedente indice ed è individuato nel rapporto tra i costi del personale (€ 2.245.223,06) e i proventi correnti (9.545.948,77), che è pari al 23,5%, notevolmente inferiore all'indice medio richiesto inferiore al 33%.

La Camera di Commercio reggina da anni ha intrapreso un percorso di efficiente gestione per accrescere l'ottimale gestione delle risorse umane, migliorare l'efficacia organizzativa e dei processi e delle risorse economiche e del patrimonio camerale, puntando, da una parte massimizzare la capacità di spesa delle risorse riservate agli interventi promozionali, dall'altra al contenimento e alla razionalizzazione della spesa. Con tale finalità è stato chiesto al management camerale un forte impegno in termini di ottimizzazione delle risorse assegnate.

8. Obiettivi dell'ente e della Dirigenza

8.1. Obiettivi del SEGRETARIO GENERALE

Obiettivi e risultati del Segretario Generale sono riportati nella tabella seguente, che li registra collegati a quelli dell'Ente

Obiettivi triennali

Obiettivo triennale Ente	Obiettivo 2011 Segretario Generale	Risultato atteso
Accesso e fruizione dei servizi camerali (escluso servizi anagrafico/certificativi e gestione dei protesti) 15% imprese attive alla fine del triennio.	Almeno il 7% delle imprese complessivamente registrate come attive nel Registro delle imprese al 31 dicembre 2010, pari a 43.593	7% di $43.593 = 3.051$
		Risultato raggiunto 12%.

Obiettivi 2011

Perseguimento Obiettivi Strategici (n.10 compresa area strategica V) Operativi (n.40 compresa area strategica V)	Risultati dell'Ente 7/9 obiettivi strategici (Aree I-IV) 32/40 obiettivi operativi(Aree I-IV)	Risultati del Segretario Generale 7/9 obiettivi strategici (Aree I-IV) 32/40 obiettivi operativi(Aree I-IV)
Accompagnare le imprese sui mercati esteri facendo leva anche sulla collaborazione del sistema camerale italiano ed estero.	Risultati dell'Ente Ob.strategico III.2/piano operativo III.2.1./obiettivi operativi raggiunti 2/4	Risultati del Segretario Generale: Iniziative di sistema nella promozione all'estero, pari a 70,37% a fronte dell'obiettivo 70%
Ob.strategico I.3-Ob.Operativo I.3.1.1- Attuare il cambiamento organizzativo dell'Ente	Risultati dell'Ente Ob.strategico I.3/piano operativo I.3.1/obiettivi operativi raggiunti 2/2	Riorganizzazione interna ultimata come da det n.146/212/218 e 219/2011: obiettivi tutti raggiunti.
Ob.strategico I.3.- Ob.operativo I.3.1.2 Assunzione di tutto il personale previsto dal piano di reclutamento 2010	Risultati dell'Ente Azione I.3.1.2.2.Assunzione tutto personale piano 2010:raggiunto	N 9 assunzioni sul piano di reclutamento 2010(target 75% di 10.) e n7.sul piano 2011 (target 50% di 7.)
Ob.strategico I.3.-Ob.operativoI.3.1.2.- Piano Formativo	Risultato Ente Coinvolgimento personale cat.D 50 Ore,altro personale 10% per 15 ore e 10% per 8 ore:raggiunto	Formazione specialistica che coinvolga tutto il personale cat.D . n.45 interventi formativi per 450 h, coinvolti tutti i 14 dipendenti.
Obiettivo Ente Miglioramento tendenziale degli indici rispetto alla customer satisfaction realizzata nel 2009	Risultato Ente Miglioramento del grado di soddisfazione degli stakeholder da rilevare attraverso l'indagine di customer satisfaction	Risultato Segretario generale raggiunto Miglioramento di 11 indicatori su 20

Miglioramento performance economico finanziaria dell'Ente	Obiettivo Segretario Generale	Risultato raggiunto
Quadriennio 2011-2014 un plusvalore di circa € 5.250.000,00, quale risultante della seguente formula: "DIRITTO ANNUALE E DIRITTI DI SEGRETERIA" : 100 = "ALTRE VOCI DI PROVENTI" : "PLUSVALORE" ▼ PLUSVALORE = ALTRE VOCI DI PROVENTI x 100 DIRITTO ANNUALE E DIRITTI DI SEGRETERIA PLUSVALORE = 4.240.000,00 x 100 = 15% 28.150.000,00 Totale Diritto Annuale e Diritti di segreteria nel quadriennio 34.998.000,00 x 15% = 5.249.700,00	⇒Miglioramento indice di riscossione del diritto annuale (oggi 66,7%)nella misura del 2% ⇒miglioramento l'indice di rigidità di bilancio (oggi 82,9% secondo gli indicatori utilizzati da Unioncamere per l'accesso al fondo perequativo/quota efficienza economico gestionale)nella misura del 0,5% ⇒conseguimento di un plus valore del 4% rispetto alle entrate per diritti di segreteria e diritto annuale,per effetto di progettualità finanziata ,intese-convenzioni-partenariati che prevedano apporti finanziari dall'esterno nella realizzazione di coiniziative/ programmi/ progetti	◆Base 66,7% D.a. 2010 dovuto € 5.885.575,6 D.a. 2010 riscosso 12/11/2011 E 4.230.551,61 Indice riscossione 71,9% (+5,2%) ◆Base 82,9% Indice rigidità da bilancio esercizio 2011,secondo metodologia Unioncamere per riconoscimento risorse fondo di perequazione= 66,9% (- 16%) ◆Da bilancio esercizio 2011: Altre voci di proventi 332.088,51(compresi € 29.406,86 Az.Sp.Informa)/D.a. e dir. Segreteria per € 9.245.055,01 Plus valore = 3,6% Obiettivo tendenziale rispetto al raggiungimento del 15% nel quadriennio (3,6x4=14,4)

8.2 Obiettivi della DIRIGENTE

Obiettivo triennale Ente Accesso e fruizione dei servizi camerali(escluso servizi anagrafico/certificativi e gestione dei	Obiettivo 2011 Dirigente Almeno il 7% delle imprese complessivamente registrate come attive nel Registro delle imprese al 31 dicembre	Risultato atteso 7% di 43.593=3.051
		Risultato raggiunto

protesti) 15% imprese attive alla fine del triennio.	2010, pari a 43.593	12%.
Perseguimento Obiettivi Strategici (n.10 compresa area strategica V) Operativi (n.40 compresa area strategica V)	Risultati dell'Ente 7/9 obiettivi strategici (Aree I-IV) 32/39 obiettivi operativi(Aree I-IV)	Almeno il 75% degli obiettivi e degli indicatori di cui alle Aree strategiche I,II,III limitatamente all'obiettivo strategico III.1-piani operativi III.1.1./2/3. Risultato raggiunto 84,79%
Ob.strategico I.3-Ob.Operativo I.3.1.1-Attuare il cambiamento organizzativo dell'Ente	Risultati dell'Ente Ob.strategico I.3/pian operativo I.3.1/obiettivi operativi raggiunti 2/2	Riorganizzazione interna dell'area di riferimento ultima come da disposiz. n. 1,2,5 e 10/2011
Ob.strategico I.3.- Ob.operativo I.3.1.2 Assunzione di tutto il personale previsto dal piano di reclutamento 2010	Risultati dell'Ente Azione I.3.1.2.2.Assunzione tutto personale piano 2010:raggiunto	N 9 assunzioni sul piano di reclutamento 2010 (target 75% di 10.) e n7.sul piano 2011 (target 50% di 7)
Ob.strategico I.3.-Ob.operativo I.3.1.2.- Piano Formativo	Risultato Ente Coinvolgimento personale cat.D 50 Ore,altro personale 10% per 15 ore e 10% per 8 ore:raggiunto	Formazione specialistica che coinvolga tutto il personale cat.D . n.45 interventi formativi per 450 h, coinvolti tutti i 14 dipendenti di cat.D dell'area di riferimento.
Obiettivo Ente Miglioramento tendenziale degli indici rispetto alla customer satisfaction realizzata nel 2009	Risultato dell'Ente Miglioramento tendenziale del grado di soddisfazione degli stakeholder da rilevare attraverso l'indagine di customer satisfaction	Risultato raggiunto Miglioramento di 11 indicatori su 20

Ottimizzazione risorse finanziarie dell'Ente	Obiettivo Dirigente	Risultato raggiunto
Quadriennio 2011-2014 un plusvalore di circa € 5.250.000,00, quale risultante della seguente formula: "DIRITTO ANNUALE E DIRITTI DI SEGRETERIA" : 100 = "ALTRE VOCI DI PROVENTI" : "PLUSVALORE" ▼ PLUSVALORE = ALTRE VOCI DI PROVENTI x 100 DIRITTO ANNUALE E DIRITTI DI SEGRETERIA PLUSVALORE = 4.240.000,00 X 100 = 15% 28.150.000,00 Totale Diritto Annuale e Diritti di segreteria nel quadriennio 34.998.000,00 x15% = 5.249.700,00	⇒Miglioramento indice di riscossione del diritto annuale (oggi 66,7%)nella misura del 2% ⇒miglioramento l'indice di rigidità di bilancio (oggi 82,9% secondo gli indicatori utilizzati da Unioncamere per l'accesso al fondo perequativo/quota efficienza economico gestionale)nella misura del 0,5% ⇒conseguimento di un plus valore del 3,6% rispetto alle entrate per diritti di segreteria e diritto annuale, per effetto di progettualità finanziata, intese-convenzioni-partenariati che prevedano apporti finanziari dall'esterno nella realizzazione di coiniziative/ programmi/ progetti	➡Base 66,7% D.a. 2010 dovuto € 5.885.575,6 D.a. 2010 riscosso 12/11/2011 E 4.230.551,61 Indice riscossione 71,9% (+5,2%) ➡Base 82,9% Indice rigidità da bilancio esercizio 2011, secondo metodologia Unioncamere per riconoscimento risorse fondo di perequazione= 66,9% (- 16%) ➡Da bilancio esercizio 2011: Altre voci di proventi 332.088,51(compresi € 29.406,86 Az.Sp.Informa)/D.a. e dir. Segreteria per € 9.245.055,01 Plus valore = 3,6% Obiettivo tendenziale rispetto al raggiungimento del 15% nel quadriennio90 (3,6x4=14,4)

8.2. Obiettivi individuali

Gli obiettivi sono stati assegnati dalla Giunta al Segretario Generale, e da questi al Dirigente. Segretario Generale e Dirigente hanno poi assegnato gli obiettivi alle Posizioni Organizzative, e queste ai collaboratori.

Tutti gli obiettivi delle aree strategiche sopra citate sono stati assegnati alle unità organizzative della struttura, come da tabelle di raffronto allegate alle schede del piano della performance 2011.

La valutazione dei risultati è avvenuta per l'ultimo anno sulla base del sistema di misurazione e valutazione delle performance, adottato con delibera della Giunta camerale n. 104/2011 ed applicato sperimentalmente. Un sistema che ha adottato modalità di determinazione e di attribuzione della retribuzione collegata ai risultati specifici/gestionali e al raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo criteri e sistemi di valutazione che garantiscono un obiettivo riconoscimento della retribuzione variabile in relazione alla qualità della performance individuale e collettiva.

9. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

9.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Per la redazione della Relazione sulla performance sono state seguite le fasi sotto descritte:

I FASE:

Descrizione: predisposizione format per relazione finale sui risultati raggiunti rispetto al Piano Performance 2011-2013

Soggetti: Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione, controllo di gestione

Tempi: febbraio 2012

Responsabilità: Intera struttura (Dirigenti, Responsabili dei servizi)

II FASE:

Descrizione: analisi della relazione sui risultati da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione e verifica dei risultati raggiunti

Soggetti: Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione, controllo di gestione

Tempi: marzo 2012

Responsabilità: Intera struttura (Dirigenti, Responsabili dei servizi)

III FASE:

Descrizione: predisposizione format per Relazione sulla Performance come da linee guida Unioncamere di maggio 2012

Soggetti: Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione, controllo di gestione

Tempi: giugno 2012

Responsabilità: Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione, controllo di gestione

IV FASE:

Descrizione: raccolta dati per elaborazione e stesura Relazione sulla Performance

Soggetti: Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione, controllo di gestione

Tempi: giugno 2012

Responsabilità: Intera struttura (Dirigenti, Responsabili dei servizi)

V FASE:

Descrizione: approvazione della Relazione sulla Performance

Soggetti: Giunta camerale

Tempi: giugno 2012

Responsabilità: Segretario Generale

VI FASE:

Descrizione: validazione della Relazione sulla Performance

Soggetti: Organismo Indipendente di Valutazione

Tempi: giugno 2012

Responsabilità: Organismo Indipendente di Valutazione

9.2 ELENCO DEI PROVVEDIMENTI ADOTTATI IN ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DI CUI AL D.L.GS. 150/2009

Delibera consiliare n. 6 del 5 novembre 2010 – Adeguamento ai principi della riforma di cui al d.l.gs. 150/2009

Delibera n. 131 del 30/12/2010 – Attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" - primi adempimenti

Delibera della Giunta Camerale n. 41 del 6/6/2011 - Nomina Organismo Indipendente di Valutazione di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009

Delibera n. 5 del 31/1/2011 – Piano della performance 2011-2013 di cui all'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009

Delibera n. 104 del 28/12/2011 – Adozione sistema di misurazione e valutazione della Performance di cui all'art. 7 del D.Lgs 150/2009

Delibera della Giunta n. 105 del 28/12/2011 Adozione del Piano triennale della trasparenza (2012 - 2014)

Delibera n. 4 del 2/3/2012 – Piano della performance anno 2012-2014 di cui all'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009