

PROGRAMMA PLURIENNALE 2020-2024

Crotone 2024

	Preparato da Camera di Commercio di Crotonese	Approvato DC n. 12 del 28.11.2019
--	--	--------------------------------------

Premessa metodologica.....	3
1. Il contesto.....	4
1.1 <i>Lo scenario economico</i>	4
1.2 <i>Il contesto interno</i>	5
1.2.1 <i>Le risorse umane</i>	5
1.2.2 <i>Le risorse economiche finanziarie e patrimoniali</i>	5
1.3 <i>Il contesto normativo di riferimento</i>	6
2. Il ruolo della Camera di Commercio di CROTONE.....	7
2.1 <i>Il metodo: la balanced scorecard</i>	8
2.2 <i>La mappa strategica</i>	9
3. Le priorità e gli obiettivi strategici di Crotone 2024	10
priorità strategica 1 - Migliorare il posizionamento competitivo del territorio e delle imprese sui mercati nazionali e internazionali	11
priorità strategica 2 - Migliorare le relazioni tra consumatori e imprese.....	13
priorità strategica 3 - Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	15
4. le risorse finanziarie	17

PREMESSA METODOLOGICA

Il piano pluriennale rappresenta il documento programmatico fondamentale dell'attività, dal quale discendono la relazione previsionale e programmatica annuale, il Preventivo economico ed il Budget direzionale.

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

Il DM del MEF del 27/03/2013 recante "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica" ha disciplinato gli schemi contabili delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione rendicontazione e controllo.

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

Ai fini della raccordabilità tra i documenti di cui al DPR n. 254/05 ed i documenti di cui al citato decreto, il Ministero dello Sviluppo economico con nota 148123 del 12/09/2013 ha individuato nell'ambito delle missioni delle pubbliche amministrazioni, quelle valide per le camere di commercio. Conseguentemente il presente Programma pluriennale utilizzerà come riferimento programmatico le sole missioni di interesse.

1. IL CONTESTO

1.1 LO SCENARIO ECONOMICO

La definizione delle linee strategiche deve necessariamente partire dall'analisi di contesto economico generale e locale.

La salute dell'economia mondiale peggiora a livelli mai visti dall'ultima crisi finanziaria. La crescita è prevista al 3% per il 2019, il livello più basso dal 2008-2009 e raggiungerà il 3,4% nel 2020, anche qui la revisione è al ribasso dello 0,2%. Gli esperti del Fondo monetario internazionale lo hanno battezzato rallentamento sincronizzato. Il rischio principale per le prospettive di crescita, sottolineano gli analisti, è l'acuirsi delle tensioni commerciali e delle tensioni geopolitiche. Questo potrebbe far deragliare la già fragile ripresa che si prevede.

Il commercio globale viene descritto in "un profondo deterioramento" con l'industria dell'auto che fa fatica. Il volume degli scambi è cresciuto di appena l'1%, il ritmo più lento dal 2012.

La guerra commerciale fra Stati Uniti e Cina ridurrà il pil mondiale dello 0,8% nel 2020. Secondo l'Fmi la politica monetaria ha aiutato a sostenere la crescita, ma è importante che i rischi finanziari non si accumulino. "Quindi, per far ripartire la crescita, i politici dovrebbero allentare le barriere commerciali e ridurre le tensioni geopolitiche", concludono alcuni esperti.

Le economie più avanzate soffrono la bassa crescita della produttività e l'invecchiamento demografico con l'Italia fanalino di coda di Eurolandia e del G7. Con una crescita zero nel 2019, il Belpaese è quello che registra la performance peggiore.

A livello nazionale, come rileva l'ISTAT, gli indicatori qualitativi più recenti confermano un quadro congiunturale globale caratterizzato da incertezza, con rischi di estensione del rallentamento industriale anche al settore dei servizi. E' proseguita la fase di crescita lieve dei livelli complessivi di attività economica. Secondo la stima preliminare, il Pil nel terzo trimestre 2019 è aumentato dello 0,1% congiunturale, confermando la dinamica dei tre trimestri precedenti. L'incremento tendenziale nel terzo trimestre è stato pari a +0,3% e la crescita acquisita per il 2019 si è attestata al +0,2%.

La fase di debolezza dei ritmi produttivi si è riflessa sul tasso di occupazione che, nel terzo trimestre, è rimasto stabile. Si è confermata l'assenza di pressioni inflazionistiche nelle diverse fasi del processo produttivo del sistema economico italiano e la dinamica dei prezzi al consumo si è mantenuta inferiore a quella dell'area euro. A ottobre, la fiducia delle imprese ha evidenziato un diffuso miglioramento. Tuttavia, nel terzo trimestre, è aumentata la quota di imprese che considerano rilevante l'insufficienza della domanda come un ostacolo alla produzione.

In relazione al contesto sia regionale che provinciale l'Ufficio studi della Camera di Commercio di Crotonese evidenzia segnali positivi con riferimento alla "demografia" delle imprese.

Nel corso del 2018, il saldo annuale tra iscrizioni e cessazioni di imprese nella Regione Calabria, è stato di 1.387 unità. A determinarlo hanno concorso 10.348 iscrizioni di nuove imprese a fronte di 8.961 cessazioni di imprese esistenti (dato al netto delle cancellazioni d'ufficio). Il tasso di crescita regionale è, pertanto, positivo e pari allo 0,75%, superiore al dato nazionale che presenta un tasso di crescita pari allo 0,52%, sullo stesso influiscono positivamente i tassi di crescita delle province più piccole, tra cui Crotonese (0,83%)

Ovviamente l'analisi economica non è completa se non vengono studiati ed esaminati i principali indicatori del mercato del lavoro.

Rispetto all'anno precedente (29% nel 2017) diminuisce il tasso di disoccupazione nella nostra Provincia (27,6%).

Infine, il tasso di occupazione (ossia il rapporto tra gli occupati e la popolazione di età compresa tra i 15 ed i 64 anni), pari al 39,3% rimane stabile rispetto al 2017 (39,4%).

1.2. IL CONTESTO INTERNO

1.2.1 LE RISORSE UMANE

La gestione delle risorse umane è elemento competitivo strategico in una pubblica amministrazione e in quest'ottica l'ente camerale ha sempre investito sulla crescita professionale del personale con effetti positivi sulla motivazione, sulla propensione al lavoro e, di conseguenza, sulle prestazioni. Infatti il personale della Camera di Commercio di Crotonese opera già da molti anni orientandosi al servizio piuttosto che incentrando la sua azione sull'adempimento burocratico-procedurale.

La riforma che potrebbe interessare la Camera di Commercio a breve termine, impone un ulteriore sforzo di rivisitazione dei processi che dovrà essere accompagnata da formazione costante tesa a consentire all'ente di operare al meglio nell'ambito delle attribuzioni che la norma vorrà confermare e/o modificare.

La particolare fase che sta interessando il sistema camerale, che deve fronteggiare una notevole riduzione delle entrate, come meglio specificato nel paragrafo successivo, impone una riduzione dei costi anche rispetto alla dotazione organica. Aspetto che si potrà meglio valutare qualora la riforma giunga a compimento.

Assume quindi particolare importanza la definizione di azioni volte a migliorare il benessere organizzativo favorendo un clima interno positivo. La formazione professionale e l'aggiornamento continuo saranno elementi imprescindibili di miglioramento in ottica di servizio alle imprese ed ai consumatori.

1.2.2 LE RISORSE ECONOMICHE, FINANZIARIE E PATRIMONIALI

La principale fonte di entrata delle Camere di Commercio è il diritto annuale che pesa per oltre l'80% ed è commisurato, per la parte relativa alle società, al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo.

Il diritto annuo è stato man mano ridotto fino al 50% attuale. Non è chiaro se su tale passaggio fondamentale si farà un passo indietro nei prossimi esercizi pertanto i programmi terranno conto di un gettito ridotto e di una trasformazione radicale del sistema camerale che è ancora in parte da scrivere.

1.3 IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il processo di accorpamento con conseguente riorganizzazione territoriale delle Camere, previsto dal DM 16 febbraio 2018, è attualmente bloccato in attesa del pronunciamento della magistratura. Difatti, oggi la Riforma è innanzi alla Corte Costituzionale, con contestuale sospensione dei giudizi in corso, nonché dei processi di accorpamento che ne sono interessati. La questione coinvolge, oltre alla Camera di Crotonese, altre 17 Camere: Benevento, Brindisi, Catanzaro, Ferrara, Lucca, Massa Carrara, Oristano, Parma, Pavia, Pisa, Ravenna, Rieti, Taranto, Teramo, Terni, Verbano Cusio Ossola, Vibo Valentia.

Ad ogni buon conto il mondo camerale rappresenta un pezzo di pubblica amministrazione particolare rispetto alla media italiana, soprattutto grazie al suo agire sistemico ed alla maggiore forza contrattuale che le singole camere di commercio di conseguenza assumono. Da tale approccio derivano anche alcune priorità strategiche di sistema rispetto ai quali tutto il mondo camerale riesce a rendere conto.

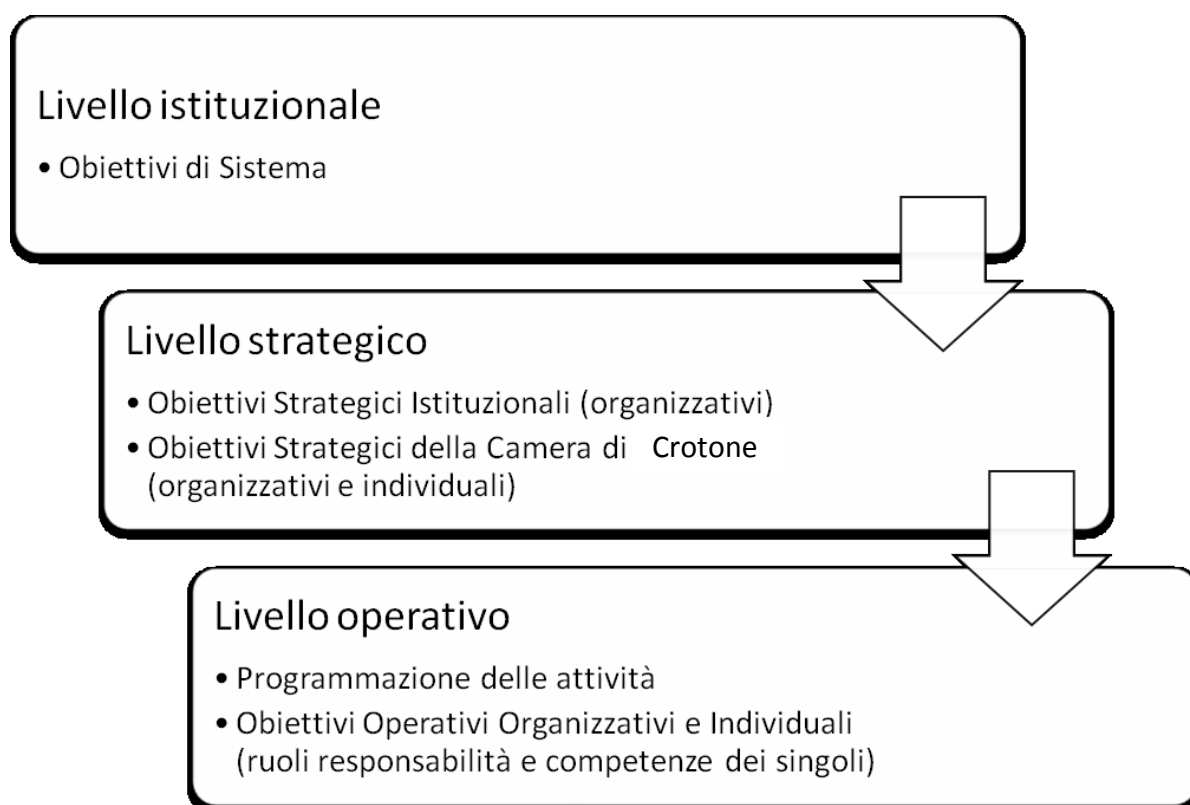
Pertanto l'articolazione del modello di programmazione della camera va inquadrata nel più ampio modello di priorità del sistema rispetto ai quali andare a rendere conto alle imprese ed agli altri attori istituzionali al termine di ogni periodo di riferimento.

A livello istituzionale ritroviamo le strategie definite dal sistema, dettate in funzione dell'appartenenza al sistema camerale. Tale livello prevede che le camere abbiano tutte un comune, limitato insieme di obiettivi strategici e relativi indicatori da rendicontare e su cui confrontarsi come Sistema ai propri stakeholder.

A livello strategico rientrano le strategie della singola camera e variano ovviamente al variare dei territori e delle diverse sensibilità della governance locale.

A livello operativo si traducono in budget e indicatori gli indirizzi strategici.

Il modello può essere facilmente rappresentato nell'immagine che segue



2. IL RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI CROTONE

Un esame preliminare con gli stakeholder ha portato ad una rivisitazione della Vision che può essere così sintetizzata: una Camera aperta all'ascolto del territorio per proporsi quale soggetto animatore di politiche, progetti, iniziative dirette allo sviluppo integrato del sistema economico locale, attraendo e convogliando risorse per accrescere la competitività delle imprese e migliorare l'attrattività del territorio, attraverso un sistema di regole chiare, certe ed efficaci a garanzia del corretto funzionamento del mercato.

La strategia interpreta la visione ed indica i fini fondamentali e le modalità per realizzarli. Essa definisce le competenze da sviluppare e gli ambiti prioritari di intervento (Aree strategiche) cui sono collegati gli obiettivi strategici.

A livello di sistema le priorità strategiche di medio periodo possono essere ricondotte ai seguenti tre:

1. Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali
2. Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese
3. Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.

Partendo dall'analisi del contesto economico di riferimento e degli obiettivi di sistema possiamo individuare quattro colonne portanti di obiettivi sulle quali costruire il programma di mandato. Al fine di evitare confusione e semplificare l'esposizione è utile agganciare gli obiettivi alle missioni individuate dal ministero e partire da questi per declinare gli obiettivi della camera di Crotonese.



2.1 IL METODO: LA BALANCED SCORECARD

La metodologia utilizzata per la programmazione parte dalla *balanced scorecard*, sistema di gestione e misurazione delle performance multidimensionale basato essenzialmente su quattro prospettive strategiche, con la quale è stata costruita la mappa strategica della Camera ed attraverso la quale è possibile declinare le priorità e gli obiettivi specificando come creare valore per i portatori di interessi. Tale mappa è uno strumento fondamentale da cui partire per la nuova programmazione pluriennale e annuale, poiché consente, in modo più agevole, di far derivare dalla missione della Camera gli obiettivi strategici in ottica di responsabilità sociale. Gli obiettivi sono a loro volta ulteriormente 'esplosi' per inquadrarli nelle diverse prospettive contemplate nel modello di *balanced scorecard*.

Gli obiettivi e le azioni, successivamente dettagliate nel Piano performance, vengono individuati grazie al diretto coinvolgimento degli stakeholders, impegnati non soltanto nell'attività del Consiglio e della Giunta di cui fanno parte, ma anche in una serie di tavoli di lavoro e di incontri finalizzati all'elaborazione ed alla condivisione delle proposte.

La BSC attraverso il cascading declina la strategia dell'Ente su tutta la struttura camerale in maniera tale da responsabilizzare tutta l'organizzazione su obiettivi strategici.

Le prospettive della pianificazione strategica sono:

- CLIENTI: come dobbiamo guardare alle diverse esigenze dei portatori di interesse;
- PROCESSI INTERNI E QUALITA': in quali processi dobbiamo eccellere;
- APPRENDIMENTO E CRESCITA: come dobbiamo apprendere e innovare per raggiungere gli obiettivi;
- ECONOMICO FINANZIARIA: come dobbiamo utilizzare le risorse per realizzare gli obiettivi.

2.2 LA MAPPA STRATEGICA

La nuova programmazione pluriennale pertanto è tesa a costruire una camera più vicina alle esigenze del territorio e delle imprese capace di fare sintesi degli interessi economici del sistema locale che ponendosi come punto di raccordo tra mercato e pubblica amministrazione, attrae risorse e migliora contesto di riferimento delle imprese, attraverso un sistema di regole chiare, certe ed efficaci a garanzia del corretto funzionamento del mercato. Nella visione d'insieme la mappa strategica della camera è declinata nelle diverse prospettive come riportato nel seguente grafico.

Vision		rappresentare gli interessi delle imprese e del fare impresa per aumentare lo sviluppo e la competitività del sistema territoriale		
Missioni		<i>011 Competitività e sviluppo delle imprese</i> <i>016 Commercio internazionale e internazionalizzazione</i>	<i>012 Regolazione del mercato</i>	<i>032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche</i>
Strategia		Migliorare il posizionamento competitivo del territorio e delle imprese sui mercati nazionali e internazionali	Migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale
Prospettiv	Prospettiva tessuto economico locale e territorio	1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese e del territorio migliorandone l'attrattività	1.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	1.3 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale
	Prospettiva processi interni e qualità	2.1 Innovare i servizi alle imprese	2.2 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	2.3 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione
	Prospettiva crescita ed apprendimento	3.1 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi		
	Prospettiva economico finanziaria	4.1 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	4.2 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica	

3. LE PRIORITÀ E GLI OBIETTIVI STRATEGICI DI CROTONE 2024

Nella prospettiva BSC migliorare il posizionamento delle imprese nei mercati significa promuovere ogni azione diretta all'accrescimento competitivo delle imprese in tutte le aree di business che presentano opportunità di creazione ed acquisizione di un vantaggio competitivo, con particolare attenzione ai settori di naturale e tradizionale vocazione territoriale, quali il turismo, l'agricoltura e la pesca, dai quali ci si aspetta una ricaduta positiva anche sugli altri settori.

Negli ultimi anni, l'elevato tasso di mortalità delle imprese e il fenomeno del credit crunch hanno inciso negativamente sulle start-up. Fornire servizi di supporto nelle prime fasi di vita delle imprese quali: comunicazione, tutoraggio, formazione ecc. affiancata a strumenti di microcredito può essere un valido aiuto per le nuove imprese. Occorre poi accompagnare le imprese nel rilancio competitivo e nell'espansione all'estero.

PRIORITÀ STRATEGICA 1 - MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE SUI MERCATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI

Comprende la Missione 011 "Competitività e sviluppo delle imprese" e la Missione 016 - "Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo" del Dm 27/03/2013, nell'ambito delle quali sono individuate i programmi e le azioni attraverso cui si intende realizzarli.

Gli obiettivi strategici sono:

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 – "SVILUPPARE LE CAPACITÀ COMPETITIVE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO MIGLIORANDONE L'ATTRATTIVITÀ"

Il sistema economico italiano è composto principalmente da micro e piccole imprese e tale caratteristica determina spesso difficoltà rispetto all'innovazione tecnologica, alla globalizzazione, ai cambiamenti dei mercati.

La scarsa capitalizzazione e le barriere di accesso al credito comportano una struttura finanziaria debole che ne limita le capacità di investimento e di espansione, mentre la ridotta apertura a manager esterni, soprattutto nelle numerosissime imprese familiari, implica la limitata presenza di competenze organizzative e gestionali, necessarie per competere con successo sul mercato globale.

In tale contesto lo sviluppo delle capacità competitive delle imprese deve incentrarsi principalmente sul superamento degli ostacoli legati alle dimensioni aziendali.

Le azioni previste rappresentano un mix di strumenti destinati nel loro complesso a perseguire l'obiettivo strategico di **Sviluppare le capacità competitive delle imprese e del territorio migliorandone l'attrattività**, e che consistono sia nella predisposizione di bandi per la concessione di contributi diretti sia in progetti ed iniziative di formazione, comunicazione, divulgazione, realizzate direttamente dall'Ente o in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, sia nella erogazione diretta da parte della Camera di servizi specifici che negli altri ambiti di interesse nazionale e regionale che andranno a svilupparsi in coerenza con le attribuzioni attuali e potenziali della camera. In particolare per il quinquennio di riferimento proseguirà l'attività finalizzata a favorire l'introduzione delle tecnologie digitali nelle micro e piccole/medie aziende del territorio nel rispetto della sostenibilità ambientale.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 – “INNOVARE I SERVIZI CAMERALI”

È l’orientamento a migliorare l’offerta di servizi camerali in una logica di cambiamento ed adattamento ai bisogni delle imprese e del mercato.

Inglobare esplicitamente l’innovazione nelle strategie dell’ente, significa modellare con continuità l’organizzazione interna, i processi ed i propri comportamenti per adattarsi alle mutazioni dell’ambiente ed ai fabbisogni espressi dal sistema economico di riferimento, rilevati attraverso analisi di mercato ad hoc o di settore, al fine di creare servizi innovativi adeguati allo sviluppo ed innalzamento dei livelli di competitività delle imprese e del territorio.

L’obiettivo è perseguito attraverso:

- l’individuazione di nuovi servizi, ampliamento e sviluppo di quelli esistenti
- innalzamento della qualità dei servizi e della soddisfazione dei clienti
- la realizzazione di progetti pilota e sperimentazioni di processi innovativi con il sistema camerale o altri enti e istituzioni presenti sul territorio
- il benchmarking con il sistema camerale
- la riorganizzazione dell’offerta di servizi, attraverso la standardizzazione delle fasi più procedimentalizzate, e creazione di servizi a maggior valore aggiunto, di tipo consulenziale.

OBIETTIVO STRATEGICO 3.1 – “SVILUPPARE CAPACITÀ E COMPETENZE PROFESSIONALI ORIENTATE AL CAMBIAMENTO E ALLA PRESTAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI”

Occorre sviluppare la propensione a individuare nuovi processi di apprendimento e crescita, sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali, finalizzati alla organizzazione di nuovi servizi efficaci e di qualità.

L’obiettivo è perseguito attraverso l’individuazione di percorsi di qualificazione professionale, sviluppo della cultura e identità dell’ente, sviluppo delle competenze individuali e condivisione delle competenze acquisite all’interno dell’Ente, sperimentazione di formule innovative di gestione del personale, dirette a garantire il successo degli interventi di ridefinizione della struttura organizzativa interna.

Il processo di cambiamento che si andrà delineando renderà necessario adattare le diverse competenze professionalità rispetto al ruolo della Camera di commercio, sempre più incentrato sulle specifiche esigenze delle imprese e del territorio. Pertanto si renderà necessario valorizzare il capitale umano attraverso percorsi formativi mirati e coerenti con gli obiettivi strategici in grado di anticipare il cambiamento e non subirne gli effetti nefasti.

OBIETTIVO STRATEGICO 4.1 – “CONTENERE I COSTI E RAZIONALIZZARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE”

Obiettivo strategico della Camera di Commercio è attuare una politica di progressiva riduzione dei costi e di miglioramento dell'efficienza dei processi sia con riguardo alle procedure interne, sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori.

Tale obiettivo richiede di semplificazione dell'attività amministrativa per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, anche tramite la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative, al fine di rendere più chiaro, facile, comprensibile e snello il funzionamento dell'Amministrazione.

A tal fine la Camera:

- effettuerà la revisione dei processi interni per migliorarne l'economicità;
- procederà all'analisi dei costi funzionamento necessari alla realizzazione dei servizi e predisporrà piani di riduzione coerenti e compatibili con la riduzione dei proventi da diritto annuo;
- promuoverà la partecipazione a funzioni e/o servizi associati.
- procederà alla verifica delle modalità di fruizione della sede camerale ed adotterà piani di razionalizzazione e contenimento dei costi dell'immobile.

PRIORITÀ STRATEGICA 2 - MIGLIORARE LE RELAZIONI TRA CONSUMATORI E IMPRESE

La priorità strategica 2 – migliorare le relazioni tra consumatori e imprese – significa generare fiducia e facilitare lo sviluppo delle attività economiche e degli investimenti attraverso gli strumenti che possano migliorare complessivamente l'attrattività del sistema territoriale.

L'area strategica 2 è riconducibile alla Missione 011 “Competitività e sviluppo delle imprese” e alla Missione 012 “Regolazione dei mercati” del Dm 27/03/2013, in cui sono compresi programmi di regolazione di mercato, vigilanza dei mercati e servizi anagrafico certificativi.

Il territorio ed il suo contesto socio-culturale determinano le vocazioni produttive dei sistemi economici locali, così come dal territorio nascono le istanze dei singoli attori economici, che nello stesso operano e si riconoscono. Occorre quindi raccogliere queste istanze e veicolarle verso forme di sviluppo che in modo armonico ricomprendano gli elementi economici, culturali, ambientali e sociali propri di ciascuna realtà economico produttiva.

In tale ambito occorre investire nell'attrattività del territorio promuovendo la legalità, la concorrenza e la trasparenza dei mercati.

Per accrescere la fiducia dei consumatori occorre identificare i prodotti di qualità ed aiutare le filiere a differenziarli dai simili garantendo la provenienza anche con sistemi innovativi di tracciabilità e controllo sostenendo le imprese verso un nuovo approccio alla responsabilità sociale ed alla green economy, attraverso i seguenti obiettivi strategici.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 –“GARANTIRE IL CORRETTO FUNZIONAMENTO DEL MERCATO” (LEGALITÀ, OSSERVATORI, INFORMAZIONE ECONOMICA, GIUSTIZIA ALTERNATIVA E METROLOGIA LEGALE)

La Camera di Commercio favorisce lo sviluppo del mercato garantendo nel complesso a tutti i soggetti presenti, imprese e consumatori, occasioni di sviluppo, in un contesto di regole certe e chiare realizzato mediante i servizi anagrafico certificativi che garantiscono la disponibilità e accessibilità delle informazioni economiche, i servizi di metrologia legale, di vigilanza e tutela del mercato, degli strumenti alternativi alla giustizia ordinaria quali la mediazione e la conciliazione, e l'arbitrato attraverso

- promozione e potenziamento dell'utilizzo dello strumento degli strumenti di giustizia alternativa e della mediazione in particolare, attraverso comunicazione istituzionale, convenzione con gli ordini professionali, semplificazione delle procedure, informatizzazione dei servizi, formazione, tenuta e aggiornamento degli elenchi dei mediatori
- costituzione e avvio dell'OCRI (organismo di composizione della crisi d'impresa)
- promozione della cultura della sicurezza, anche attraverso la messa a disposizione delle buone prassi, con l'obiettivo non solo di responsabilizzare e rendere più consapevoli le imprese, ma anche di facilitarle nell'adempimento della normativa vigente del mercato
- maggiore diffusione delle informazioni sui controlli effettuati quale elemento di garanzia di trasparenza e correttezza delle relazioni tra imprese e consumatori
- potenziamento delle attività inerenti la metrologia legale e la sorveglianza sugli strumenti di misura, la lotta alla contraffazione dei prodotti, i concorsi a premio
- la trasparenza delle informazioni quale elemento di chiarezza e correttezza delle relazioni tra imprese e consumatori
- la valorizzazione del patrimonio di conoscenze e banche dati di cui l'ente dispone, per migliorare l'informazione economica attraverso la divulgazione e/o pubblicazione di dati, di informazioni, analisi economiche e studi, di indicatori utili ai processi decisionali. Le attività di raccolta dati, ricerca e informazione si pongono in modo trasversale rispetto a tutti i servizi camerali, a supporto di essi.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 - “MODERNIZZARE I RAPPORTI TRA CAMERA E CLIENTI”

Obiettivo strategico è creare un ambiente favorevole alla crescita delle imprese e del sistema economico attraverso una organizzazione dei servizi anagrafico certificativi, di mediazione civile e di vigilanza dei mercati efficiente e moderna, da realizzazione mediante la standardizzazione delle procedure e prassi amministrative, la digitalizzazione e telematizzazione dei rapporti tra Camera e clienti attraverso la diffusione dell'e-government.

Il contesto normativo di riferimento è in continua evoluzione nella direzione di razionalizzare e semplificare l'operato della pubblica amministrazione, attraverso la telematizzazione delle comunicazioni, la digitalizzazione delle procedure amministrative, la razionalizzazione dei controlli pubblici alle imprese, l'informatizzazione e l'apertura delle banche dati

Le funzioni anagrafiche camerali, innanzitutto quelle collegate alla tenuta del Registro Imprese, dovranno evolvere nei prossimi anni verso soluzioni più snelle e tecnologicamente avanzate per offrire un servizio migliore e più utile agli utenti e per fare emergere, soprattutto nell'attuale dibattito politico circa l'utilità delle camere di commercio, le loro potenzialità, ancora inespresse, nella creazione di valore per il sistema economico.

L'obiettivo sarà perseguito attraverso la Semplificazione amministrativa e la digitalizzazione dei servizi.

➤ La **semplificazione amministrativa** sarà realizzata attraverso la standardizzazione delle procedure e prassi e delle funzioni amministrative per il mercato ed entrambi i processi devono essere supportati dalla tecnologia. Sul fronte interno la Camera continuerà ad agire per migliorare i propri processi in un'ottica di semplificazione per l'utenza, effettuando l'analisi dei processi al fine di accorciare la filiera di alcuni procedimenti, migliorando l'interazione tra i propri uffici e con le altre PA per acquisire informazioni senza aggravio per l'utenza.

➤ **Digitalizzazione**

La Camera perseguirà l'ammodernamento dei rapporti tra pubblica amministrazione, cittadini e imprese mediante il progressivo ampliamento della offerta di servizi online, promuovendone l'utilizzo presso gli utenti.

Il processo di telematizzazione proseguirà secondo la duplice prospettiva esterna e interna, per ottenere una facilitazione nell'accesso dei servizi da parte dell'utenza e, allo stesso tempo, un efficientamento dei processi. Le politiche di digitalizzazione saranno dirette non solo a quei servizi per i quali la telematizzazione è prevista dalla normativa, ma anche alle attività per cui non sussiste alcun obbligo di legge.

Gli altri obiettivi strategici **3.1 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi** e **4.1 Contenere e costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse** sono stati sviluppati nel paragrafo precedente

PRIORITÀ STRATEGICA 3 - PROMUOVERE POLITICHE INTEGRATE DI SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO TERRITORIALE

Accrescere la competitività del territorio significa creare le condizioni di contesto per la nascita ed il rafforzamento delle imprese, per generare fiducia e facilitare lo sviluppo delle attività economiche e degli investimenti attraverso gli strumenti che possano migliorare complessivamente l'attrattività del sistema territoriale.

L'area strategica 3 è riconducibile alla Missione 032 "Servizi istituzionali e generali delle PA" del Dm 27/03/2013, in cui sono compresi programmi per i Servizi generali, formativi ed approvvigionamenti per le Pubbliche amministrazioni

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 - "AMPLIARE IL RUOLO DELLA CAMERA COME ANIMATORE DELLE POLITICHE INTEGRATE DI SVILUPPO SOCIO-ECONOMICO TERRITORIALE"

L'attuale dibattito politico amministrativo relativo alla riforma delle Camere di commercio offre degli interessanti spunti di riflessione circa il ruolo e le funzioni che il sistema camerale deve cogliere per intraprendere e indirizzare un processo di cambiamento.

Si registra una distanza fra percezione del ruolo svolto dalle camere da parte delle istituzioni e dell'opinione pubblica e la rilevanza delle funzioni svolte, del livello di efficacia e di efficienza conseguito nell'erogazione dei servizi.

L'obiettivo strategico tende a colmare tale distanza migliorando la percezione da parte degli stakeholders attraverso una più intensa attività di **Comunicazione istituzionale** capace di fare emergere i tratti distintivi dell'ente e cioè:

- il radicamento sul territorio;
- l'apertura al cambiamento ed ai mutamenti ambientali;
- l'innovatività dei servizi;
- la trasparenza e l'integrità dei processi;
- la competenza professionale;

saranno utilizzati tutti gli strumenti della comunicazione moderna (web 2.0, social network, canali multimediali, posta elettronica, altri strumenti di CRM), per realizzare un approccio friendly e bidirezionale nell'interazione con i destinatari.

L'interazione continua e multicanale consentirà, da un lato, di recepire le istanze degli utenti e migliorare costantemente l'offerta di servizi, dall'altro, di costruire un rapporto di fiducia e familiarità, contribuendo a creare un'immagine del sistema camerale meno burocratica e più vicina ai cittadini, alle imprese e alle loro esigenze.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.3 - "ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA, AFFIDABILITÀ, TRASPARENZA DEI PROCESSI E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE"

Obiettivo strategico della Camera di Commercio è veicolare un'immagine di ente affidabile trasparente ed efficiente. L'orientamento alla efficienza sarà perseguito razionalizzando i propri processi sia con riguardo alle procedure interne, sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori, assicurando sempre la massima trasparenza della propria attività.

La Camera intende lavorare sul miglioramento degli standard dei servizi resi attraverso l'adozione delle misure di prevenzione della corruzione ed un adeguato livello di trasparenza attraverso l'aggiornamento del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza ed integrità, garantendo un costante presidio sullo stato di attuazione degli stessi e l'adozione delle misure correttive, qualora necessarie. La realizzazione di tutte le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza e integrità nell'amministrazione sarà presidiata dai Responsabili della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione dell'Ente.

Nello svolgimento di tale compito la Camera non intende limitarsi all'adempimento formale delle previsioni normative ma ricercare tutte le occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo non solo l'accesso alle informazioni e la massima trasparenza sul proprio operato, ma anche le occasioni di confronto e il feedback degli utenti (ad esempio attraverso le analisi qualitative e quantitative di customer satisfaction) in un'ottica di miglioramento delle performance e dei servizi.

OBIETTIVO STRATEGICO 4.1- "RICERCARE FONTI DI FINANZIAMENTO DA SOGGETTI TERZI PER DESTINARLE ALLE POLITICHE DI SVILUPPO E CRESCITA SOCIO-ECONOMICA"

Come detto la Camera intende consolidare l'immagine di soggetto affidabile che si candida ad essere il propulsore delle politiche di sviluppo economico locale catalizzando anche le risorse finanziarie da parte di soggetti terzi.

La ricerca di fonti di finanziamento necessarie alla realizzazione di progetti integrati per lo sviluppo del territorio è diretta conseguenza di due cambiamenti che interessano la policy della camera di commercio e cioè, il nuovo ruolo che intende assumere mira alla realizzazione di programmi di intervento di ampio respiro rispetto ai quali la dotazione finanziaria della Camera sarebbe inadeguata; dall'altro la riduzione del diritto annuo nella misura del 50%, impone un mutamento nella programmazione economico finanziaria che richiede anche lo sviluppo delle competenze necessarie a ricercare fonti di finanziamento alternative alle tradizionali entrate camerali.

La Camera dunque dovrà prevedere servizi innovativi e sviluppare le competenze professionali adeguate al nuovo ruolo ed ai mutamenti normativi.

4. LE RISORSE FINANZIARIE

La principale fonte di entrata delle Camere di Commercio è il diritto annuale. L'abbattimento del diritto annuo del 50% ha vanificato tutti i tentativi di riduzione dei costi operati negli anni. I costi fissi incomprimibili sono superiori alle entrate da diritto annuo e tale situazione sta erodendo il patrimonio con ripercussioni importanti anche sulla cassa.

S'impone quindi l'esigenza di continuare ad attuare la politica di riduzione dei costi già avviata da diversi anni, anche attraverso la riduzione del personale. Inoltre, per ridurre i costi legati alla sede camerale, è stato rinegoziato il mutuo gravante sulla stessa e si sta valutando l'opportunità di affittare o vendere parte dei locali. Sarà fondamentale rafforzare la collaborazione con altri enti/organismi finalizzata all'attuazione di politiche di sviluppo del territorio che diversamente, stante la situazione finanziaria dell'ente, non potrebbero essere sostenute. Tale politica, tra l'altro, si inserisce perfettamente nel solco segnato dalla riforma. Si prevede, inoltre, di continuare l'attività avviata nel triennio precedente finalizzata all'aumento del diritto annuo del 20%, realizzando i servizi previsti nel quadro dei progetti che saranno approvati dal MISE.