

RELAZIONE
PREVISIONALE E PROGRAMMATICA
C.C.I.A.A. DI CROTONE
2013

Rev. 0	Preparato: CCIAA Crotone	Verificato: Giunta Camerale DG n. 86 del 22/10/2012	Approvato: Consiglio Camerale DC n. 13 del 23/10/2012
--------	-----------------------------	---	---

INDICE

1. LO SCENARIO	6
2. IL SISTEMA.....	10
3. LA MISSION, LA VISION E I VALORI	11
4. I RISULTATI	12
5. LA METODOLOGIA ED IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS	14
6. GLI OBIETTIVI ED I PROGRAMMI 2013.....	16
1. PROSPETTIVA DEI CLIENTI.....	18
PRIORITY A – FAVORIRE LA COMPETITIVITA’ DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	18
Obiettivo strategico A.1 – innalzare il livello di Internazionalizzazione del sistema delle imprese locali	18
Obiettivo strategico A.2 – migliorare il sistema di coesione territoriale per ridurre i costi delle imprese e incrementare l’attrattività del territorio	19
Obiettivo strategico A.3 - favorire la neo-imprenditorialità giovanile e femminile nonché rafforzare le imprese esistenti per ridurre la mortalità imprenditoriale locale	19
Obiettivo strategico A.4 - diffondere i sistemi di qualità nelle produzioni tipiche per garantire i consumatori e promuovere il turismo.....	20
PRIORITY B – TUTELA DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	20
Obiettivo strategico B.1 - rafforzare le attività di ispezione e controllo garantendo la tutela del consumatore e della fede pubblica	20
Obiettivo strategico B.2 - incrementare il ricorso agli strumenti di risoluzione del contenzioso alternativi alla giustizia ordinaria.....	21
Obiettivo strategico B3 - migliorare le condizioni contrattuali del mercato a tutela del consumatore	21
2. PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI E QUALITÀ	22
PRIORITY C – E-GOVERNMENT, SEMPLIFICAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE.....	22
Obiettivo strategico C.1 - collaborare con il sistema camerale e gli altri enti locali, nazionali e comunitari per agevolare i processi di sviluppo.....	23
Obiettivo strategico C.2 - garantire accuratezza e tempestività delle informazioni anche attraverso l’ausilio di strumenti di comunicazione innovativi e della multicanalità dei servizi	23
Obiettivo strategico C.3 - mantenere l’orientamento al miglioramento continuo per ridurre i costi e migliorare le performances	23
3. PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA.....	24
PRIORITY D – CONOSCENZA ED ASCOLTO.....	24
Obiettivo strategico d.1 - conoscere il territorio: Fornire al sistema delle imprese e delle istituzioni territoriali elementi di conoscenza e strumenti di aggiornamento sulle dinamiche economiche funzionali alla definizione di opzioni strategiche.....	25
Obiettivo strategico D.2 - snellimento amministrativo: introdurre sistemi innovativi di gestione delle procedure per ridurre i costi e migliorare le performances	25
Obiettivo strategico d.3 - valorizzazione e formazione continua delle risorse umane finalizzata ad incrementare la professionalità, le competenze e la motivazione	26

Obiettivo strategico d.4 - analizzare il grado di soddisfazione delle imprese e dei dipendenti e agire per il miglioramento.....	26
4. PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA.....	27
PRIORITY E – ACCORTA GESTIONE FINANZIARIA.....	27
Obiettivo strategico e.1 – analizzare e migliorare il livello di riscossione del diritto annuo ed il recupero degli altri crediti, attivare nuovi finanziamenti da destinare allo sviluppo delle imprese e del territorio.....	27
Obiettivo strategico e.2 – ridurre i costi per liberare risorse da destinare alla promozione delle imprese e del territorio.....	28
ALLEGATO 1: LE PARTECIPAZIONI	29
ALLEGATO 2: PROSPETTO RIEPILOGATIVO OBIETTIVI OPERATIVI	30

INTRODUZIONE

Il clima di incertezza che si trascina da diversi anni incidendo profondamente sulle strategie e sull'operato del settore pubblico e privato, è divenuto ancora più critico dal momento che, ad una preoccupante contingenza internazionale e nazionale, si è aggiunta una criticità tutta provinciale.

Alludiamo al provvedimento del governo che ha sancito la riorganizzazione del territorio regionale con il conseguente accorpamento delle province più piccole, tra cui Crotonese e Vibo Valentia, per la Calabria.

E' evidente che la paventata soppressione della provincia, con la conseguente riorganizzazione delle funzioni e delle attività, dispiegherebbe notevoli effetti diretti ed indiretti sull'economia locale.

Altro elemento che potrebbe rivelarsi determinante nel 2013 sono le sorti dell'aeroporto Sant'Anna, su cui gravano le nefaste previsioni del piano nazionale volto alla riorganizzazione del sistema aeroportuale.

C'è da aggiungere che gli indicatori relativi alle condizioni socio-economiche della provincia di Crotonese continuano a far registrare segni meno e record in negativo, contesto che, unito all'incertezza, mina non solo le aspettative dei cittadini ma i propositi di imprenditori e nuovi investitori.

Ciononostante, proprio a causa della generalizzata indeterminatezza e della dilagante preoccupazione, alcune certezze devono giungere dalle istituzioni e la Camera di commercio di Crotonese non può e non vuole esimersi da questo ruolo di "bussola" verso l'orizzonte storico ignoto verso cui la provincia di Crotonese si avventura. E lo sta dimostrando lavorando con alacrità e, soprattutto, programmando le proprie attività future con il coinvolgimento attivo degli stakeholders.

La legge 580/93, infatti, ridefinisce il ruolo delle Camere di commercio: superando la visione di enti erogatori di servizi diretti alle imprese, le Camere divengono i soggetti pubblici chiamati ad una rappresentanza generale degli interessi economici sul territorio. La Camera di Commercio di Crotonese, pertanto, intende svolgere pienamente un ruolo di attivatore e promotore di policies interassociative orientate alla crescita e allo sviluppo generale del tessuto economico (policy community).

Partendo dagli organi di governo delle Camere di Commercio eletti dalle Associazioni di categoria e grazie all'attuazione di azioni di ascolto attivo degli stakeholder, soluzione innovativa rispetto al passato, l'Ente camerale contribuisce alla costruzione di policies complesse a vantaggio di un intero territorio, policies che trovano spazio nella presente Relazione Previsionale e Programmatica, divenendo luogo di rappresentanza unitaria del mondo delle imprese, non oscurando ma valorizzando e superando le singole posizioni associative.

Cercando strenuamente la collaborazione con tutti gli altri soggetti, pubblici e privati, impegnati nello sviluppo della provincia, l'Ente camerale continuerà ad operare per la promozione e la valorizzazione delle eccellenze agroalimentari, per l'incremento dell'internazionalizzazione, per il decollo dell'imprenditorialità, per la sburocratizzazione delle procedure amministrative (telematizzazione dei servizi) e per la riduzione dei tempi della giustizia (sostenendo e gestendo le procedure di conciliazione e mediazione).

Inoltre, si proseguirà con il sostegno alle infrastrutture in una strategia volta ad opporsi tenacemente ad un aberrante ed incostituzionale isolamento del territorio crotonese dal resto d'Italia e del mondo.

In tale ottica ciascun rappresentante in Consiglio camerale è chiamato a dare il suo contributo ed essere protagonista: i settori economici, i rappresentanti dei consumatori e del mondo creditizio, nonché i sindacati e gli ordini professionali, ciascuno con la propria competenza, è chiamato a non risparmiarsi perché il 2013 non sia l'anno della fine della provincia di Crotone ma l'inizio di un territorio nuovo che sia fertile per la coltivazione dei giovani talenti, che sia produttivo in termini di innovazione e di qualità e che possa fieramente affermare di aver contribuito alla rinascita del Paese.

Vincenzo Pepparelli
Presidente CCIAA Crotone

1. LO SCENARIO

Guardare al passato per pensare al futuro

La crisi economica che affligge il nostro Paese e la bufera finanziaria che ha investito l'Europa generano un forte senso di incertezza. L'economia italiana si caratterizza da dati e previsioni per il futuro decisamente poco confortanti. L'andamento del PIL tocca minimi storici¹, il tasso di disoccupazione continua a crescere e raggiunge livelli record², il settore manifatturiero e quello dei servizi rallentano; a ciò si aggiunga la frenata dei consumi e degli investimenti, la pressione fiscale al 55% ed il difficile accesso al credito bancario.

In tale contesto di forte criticità non si fermano gli sforzi delle imprese italiane che lottano per fronteggiare la sfida competitiva, rafforzando la propria credibilità ma soprattutto puntando su qualità ed innovazione.

Tutto ciò ha avuto e avrà pesanti ripercussioni sul tessuto socio-economico crotone che già segnato da diverse debolezze. Infatti, oltre a valere le medesime criticità riscontrate a livello macroeconomico, si aggiunge la fragilità del sistema infrastrutturale e l'assenza di un clima di sicurezza e legalità.

Dal punto di vista della demografia delle imprese, Crotone si posiziona come una provincia contraddistinta da un certo dinamismo (alto tasso di natalità) su cui pesa però inevitabilmente l'elevato tasso di mortalità, anch'esso superiore alla media nazionale e regionale, che compromette la sopravvivenza aziendale e colloca il nostro territorio nella parte bassa della classifica relativa al tasso di crescita.

Le imprese che al 31 dicembre 2011 hanno sede in provincia di Crotone sono 17.374. Di queste, l'88,79%, pari a 15.427 imprese, risulta attiva. Il saldo negativo di 146 imprese ha generato un tasso di sviluppo pari a -0,82, dato che colloca la provincia di Crotone in 86^{ma} posizione, su 105 province, nella graduatoria nazionale per tassi di crescita annuali.

Demografia imprese anno 2011						
	Registrate	Tasso sviluppo	Iscrizioni	Tasso natalità	Cessazioni*	Tasso mortalità
CROTONE	17.374	- 0,82%	1.158	6,5%	1.304	7,3%
CALABRIA	180.922	0,66%	11.510	6,4%	10.317	5,7%
ITALIA	6.110.074	0,82%	391.310	6,4%	341.081	5,6%

*Cancellazioni al netto delle cancellazioni d'ufficio di imprese non più operanti (DPR 247/2004)

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi CCIAA di Crotone su dati ISTAT

¹ Secondo quanto riporta il Rapporto Confcommercio sulle "Economie territoriali e il terziario di mercato", il PIL dell'Italia diminuirà nel 2012 del 2,2% e dello 0,3% nel 2013.

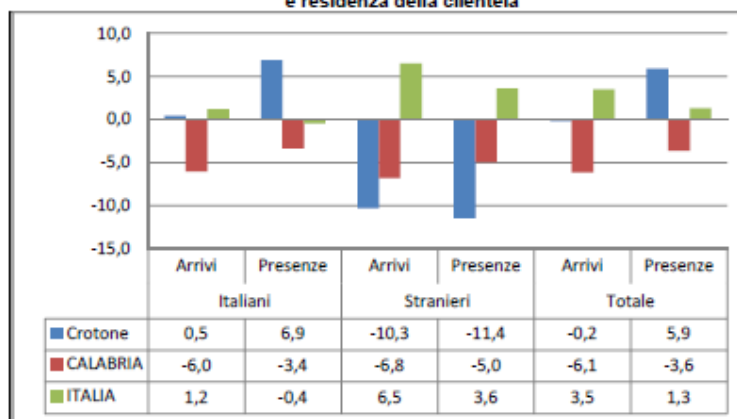
² Secondo i dati provvisori e destagionalizzati pubblicati dall'Istat, il tasso di disoccupazione a giugno è al 10,8% e rappresenta l'indicazione più alta dall'inizio delle serie storiche mensili, ossia dal gennaio 2004. Si veda, www.istat.it.

I settori predominanti dell'imprenditoria crotonese sono: agricoltura, silvicoltura e pesca (27,4%), commercio ingrosso e dettaglio; riparazioni autoveicoli e motocicli (25,5%), costruzioni (13,2%), attività manifatturiere (8%), attività dei servizi di alloggio e ristorazione (5,6%).

Il confronto con gli altri ambiti territoriali evidenzia un'incidenza nettamente superiore del settore agricolo (27,4%), rispetto alla regione (18,1%) e al territorio nazionale (13,7%), su cui si intende puntare con attività di promozione e di valorizzazione delle eccellenze.

Per quanto concerne l'**attrattività turistica** del territorio, l'andamento della provincia di Crotonese per l'anno 2010 è positivo per il totale delle presenze (+5,9%) (che indica la durata del soggiorno in provincia), ma negativo per gli arrivi (-0,2%) frutto del calo di turisti stranieri (-10,3% di arrivi e -11,4% di presenze). Infatti, sul totale dei 132.839 arrivi complessivi in provincia, il 94,4% è relativo a turisti italiani e solo il 5,1% a quelli stranieri, in diminuzione. Il dato positivo sulle presenze mostra che il nostro territorio viene scelto dai turisti italiani per periodi di soggiorno più lunghi rispetto al passato.

Variazione (2010/2009) degli arrivi e delle presenze nel complesso degli esercizi ricettivi per provincia e residenza della clientela



Fonte: elaborazione Ufficio Studi CCIAA di Crotonese su dati ISTAT

Rispetto all'offerta turistica, la nostra provincia è caratterizzata ancora da una deficit se paragonata al resto della regione. Infatti, secondo la rilevazione 2011, sull'offerta calabrese, che conta complessivamente 2.740 esercizi e 195.068 posti letto, la provincia che detiene il più alto numero di strutture ricettive è quella di Cosenza con 1.131 esercizi, ben il 41,3% del totale regionale. A seguire, Reggio Calabria (553 esercizi, pari al 17,2% regionale), Catanzaro (471 esercizi, pari al 20,2%), Vibo Valentia (439 strutture ricettive, pari al 16%). Chiude la classifica la provincia di Crotonese che, con un totale di 146 esercizi, rappresenta solo il 5,3% dell'offerta regionale.

L'ambito dell'**internazionalizzazione**, che in termini assoluti fa registrare ancora una certa debolezza del territorio, fa fortunatamente rilevare segnali positivi di dinamismo, evidenziando che le numerose attività messe in campo per promuovere l'internazionalizzazione sembrano iniziare a dare i loro frutti.

Infatti, i dati a disposizione mostrano che le esportazioni della nostra provincia nell'anno 2011 sono aumentate del 17,3%, a fronte di un calo del valore delle importazioni del 28,1%. Ne deriva un disavanzo commerciale di circa 15 milioni di euro, in diminuzione del 64,6% rispetto a quello consolidato nel 2010 (circa 41 milioni e mezzo).

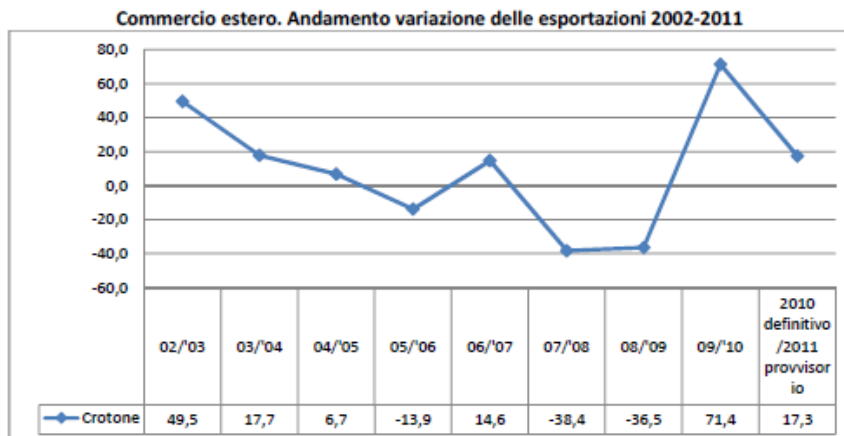
Andamenti negativi del saldo commerciale, anche se maggiormente contenuti, si registrano sia a livello regionale che nazionale dove, rispettivamente, il disavanzo commerciale è diminuito del 28,9% e del 18%.

Le importazioni riguardano principalmente il settore dei prodotti alimentari (33,4%), della metalmeccanica ed elettronica (27%) ed i prodotti agroalimentari che rappresentano il 20% del valore complessivo delle importazioni.

Anche le esportazioni vedono in prima linea i prodotti del settore della metalmeccanica ed elettronica (47,9%), seguiti dai prodotti alimentari (24,6%), e dai prodotti afferenti al settore chimica, gomma, plastica che fanno registrare una percentuale pari a 18,4% sul valore complessivo delle esportazioni provinciali realizzate nel corso del 2011.

Commercio estero. Valore delle importazioni ed esportazioni 2010-2011 e variazione percentuale valori in euro						
Area Geografica	IMPORTAZIONI			ESPORTAZIONI		
	2010 definitivo	2011 provvisorio	Var.11/10	2010 definitivo	2011 provvisorio	Var.11/10
Crotonese	72.043.898	53.656.151	-28,1	33.205.779	38.966.530	17,3
CALABRIA	641.442.346	578.162.125	-12,2	344.617.579	354.910.170	3,0
ITALIA	364.949.622.515	400.479.614.304	9,0	337.346.283.197	375.849.580.721	11,4

Fonte: elaborazione Ufficio Studi CCIAA di Crotonese su dati ISTAT



Fonte: elaborazione Ufficio Studi CCIAA di Crotonese su dati Unioncamere –elaborazione dati Istat

Tali dati evidenziano la necessità di perseverare nella promozione dell'internazionalizzazione delle imprese.

Esaminando i fattori che influenzano la capacità competitiva delle imprese locali, sia quelle che decidono di internazionalizzare ma anche le restanti, non si può trascurare il **deficit infrastrutturale** che eleva enormemente il costo della logistica ed i costi di transazione.

Come attestano numerosi studi svolti a livello nazionale e locale (tra i quali diversi approfondimenti realizzati direttamente dall'Ente camerale, presenti sul sito internet www.kr.camcom.it cui si rimanda), l'analisi degli indicatori generali relativi alle infrastrutture evidenzia un quadro nazionale che conferma una netta suddivisione del territorio, caratterizzata dall'area nord del paese che supera il valore medio nazionale e dall'area sud che, al contrario, conferma una situazione di deficit.

Sulla competitività delle imprese locali incide pesantemente anche un altro fattore: l'assenza di un clima di sicurezza e legalità causata dalla massiccia presenza della **criminalità organizzata**.

Il fenomeno della "mafia imprenditrice", brillantemente studiato già dalla fine degli anni '80, basato sul circuito perverso in ragione del quale la disponibilità di capitali criminali investiti in imprese legittime indebolisce le imprese legali rendendole facile preda dell'imprenditore criminale, continua a minare la sopravvivenza delle aziende create e gestite entro i confini della legalità da imprenditori onesti.

Infine, una riflessione va dedicata al costo della burocrazia sulle imprese. Infatti, la complicazione burocratica rappresenta una delle prime cause dello svantaggio competitivo dell'Italia nel contesto europeo e nell'intera area Ocse. Tra le varie analisi, ricordiamo quella condotta dalla Commissione europea che ha stimato per l'Italia un'incidenza dei costi amministrativi derivanti dai diversi livelli di governo pari al 4,6 % del PIL (equivalente ad un costo complessivo di circa 70 miliardi l'anno) nonché, ancora più recente, l'esito del monitoraggio portato a termine da Palazzo Vidoni: ad aprile si conteggiavano 26 miliardi a carico delle PMI per i soli adempimenti statali collegati a 88 procedure ad alto impatto per le imprese. Il peso degli oneri amministrativi assume ancora più rilievo se sommato ad una più generale situazione di criticità per le imprese e l'intero sistema paese.

Tali considerazioni, unitamente ad una particolare attenzione per le esigenze del cliente e ad una spiccata sensibilità verso il tema dell'innovazione, spingono l'Ente camerale ad attuare strategie di sburocratizzazione, semplificando le procedure a vantaggio di tempi e costi.

Esempi di ciò sono il servizio di rilascio della Firma digitale e la presentazione delle pratiche telematiche.

2. IL SISTEMA

La particolare situazione storica vissuta dal nostro Paese e la crisi che sta mettendo in discussione finanche il ruolo dell'Euro nell'Unione Europea incidono sfavorevolmente sull'economia, rischiando di vanificare gli sforzi compiuti dagli imprenditori nel fronteggiare la crisi. L'incertezza che avvolge lo scenario macroeconomico deprime la fiducia dei consumatori (a svantaggio del mercato interno) e mina la credibilità dell'Italia all'estero (a svantaggio delle esportazioni). Tale constatazione, peraltro, rende manifesta l'esigenza di contenimento e riduzione della spesa pubblica e le istanze di maggiore libertà economica e minori vincoli dell'attività di impresa.

E' evidente che i primi sforzi di interpretazione dei fenomeni lasciano il passo a più solide riflessioni capaci di sganciare l'andamento dei dati dai fenomeni congiunturali per rappresentarli come indicatori di una vera e propria transizione storica che impone cambiamenti di tipo strutturale non solo nell'economia ma nell'intera società.

Il ripensamento del ruolo dello Stato e degli enti pubblici, in particolare quelli locali, influenza notevolmente il sistema camerale e l'attività di pianificazione delle Camere di commercio. Non può passare inosservata, ad esempio, la decisione, già citata, di riorganizzare i territori regionali accorpando le province più piccole: ciò potrebbe avere delle notevoli conseguenze sull'economia crotone e sull'operato dell'Ente camerale.

Il 2012 si è aperto con un diverso scenario politico che ha visto l'insediamento del Governo Tecnico, le cui parole chiave per comprendere la direzione dell'azione governativa sono state da subito svelate: rigore, equità e crescita. In tal senso, sono stati approvati un intenso numero di decreti e provvedimenti dalle rassicuranti denominazioni "salva-Italia" e "cresci-Italia", un masterplan di governo il cui leit-motiv è quello dello sviluppo e della crescita, da raggiungere mediante liberalizzazioni e semplificazioni.

Certamente ciò che il Paese Italia sembra aver ritrovato (e non è poco) è la credibilità sulla scena europea. Ma gli italiani, ora, sono in attesa di vedere i frutti dei quei provvedimenti già adottati e di sperare che quelli che verranno per favorire la crescita e l'occupazione non resteranno lettera morta.

La perdurante crisi economica e il rinnovato scenario politico non potevano che determinare significativi cambiamenti anche sull'impegno e sull'operato delle Camere di Commercio, per altro direttamente coinvolte in quel processo di razionalizzazione della spesa pubblica, divenuto legge (L. 94/2012) e meglio nota come "spending review". Quello degli enti camerali è un sistema che guarda con naturale preoccupazione al difficile contesto economico ma che gestisce con prudenza i propri sforzi economici, considerando con estrema precisione "ciò che si fa", quanto costa rispetto a quanto rende, come finalizzarlo a programmi e azioni strategiche e come aumentare o mantenere l'efficienza

del servizio reso all'utente finale. Nel processo di autoriforma avviato dal sistema camerale negli ultimi anni sono state introdotte e messe in atto numerose misure capaci di valorizzare le peculiarità del sistema camerale, basti citare soltanto il passo avanti compiuto dalle Camere di commercio nell'ambito del ciclo della Performance rispetto alle altre pubbliche amministrazioni italiane e la gestione di numerosi servizi in forma associata per migliorare l'efficienza degli stessi.

In tale contesto le priorità individuate rimangono:

- **L'internazionalizzazione delle imprese**: favorendo e promuovendo l'aggregazione tra le imprese (reti di impresa) e supportando l'internazionalizzazione per la promozione del sistema;
- **La semplificazione amministrativa**: mediante il consolidamento dello Sportello unico delle attività produttive e della Direttiva servizi;
- **La nascita ed il consolidamento delle imprese**: favorendo lo sviluppo dell'imprenditorialità, in particolare giovanile e femminile e, al contempo, la riduzione del mismatching tra domanda ed offerta di lavoro anche mediante il rafforzamento delle competenze aziendali necessarie per accrescere la competitività delle imprese.

In aggiunta, proseguirà l'attività su altri filoni di intervento, quali la **regolazione del mercato** e lo **sviluppo dei fattori di contesto** (credito, infrastrutture, turismo, ambiente).

3. LA MISSION, LA VISION E I VALORI

La mission della Camera di Commercio definita dalle norme (Legge n. 580/1993) è abbastanza chiara: "promuovere e supportare il sistema delle imprese sul territorio e garantire la regolazione del mercato e la tutela dei consumatori". Tuttavia, per cogliere maggiormente tale finalità e, allo stesso tempo, valorizzare l'obbligo normativo da cui ha origine, è importante considerarla da due punti di vista differenti, dal punto di vista qualitativo e da quello temporale.

Da un punto di vista qualitativo, ossia "come si persegue" la mission, i principi di riferimento sono diffusi nella cultura aziendale dell'Ente e contenuti nella Carta dei Valori elaborata dal personale per condividere e rammentare i concetti di base che ispirano i comportamenti di chi opera presso la Camera di commercio di Crotone. Tali valori sono racchiusi in tre aree:

- Cultura del sorriso: Centralità della persona, Ascolto attivo, Cortesia, Disponibilità, Creatività;
- Cultura del noi: Spirito di squadra, Merito ed Equità, Forza delle differenze, Fiducia;
- Cultura del fare al meglio: Efficienza, Accessibilità, Impegno e Responsabilità, Valorizzazione del cliente, Contesto ambientale come risorsa e non come limite.

Dal punto di vista “temporale”, ossia “come si intende realizzare la mission nel medio-lungo termine”, l'intero processo si ispira alla relazione di soddisfazione tra ente e cliente nonché allo sviluppo del sistema socio-economico provinciale ed è espresso nella vision della Camera di commercio: divenire per il territorio punto di riferimento dello sviluppo economico mediante il coinvolgimento ed il coordinamento dei diversi soggetti impegnati in tal senso (istituzioni, associazioni di categoria, ordini professionali, sindacati, associazione di tutela dei consumatori). La Camera di Commercio di Crotonese si propone, pertanto, non soltanto come **‘casa delle imprese’** ossia spazio di incontro “con e per” l'intero sistema imprenditoriale, ma anche come luogo di rappresentanza e tutela degli interessi di tutti i soggetti del sistema economico provinciale garantendo, in tale ambito territoriale, la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

Lo sviluppo che la Camera di Commercio di Crotonese immagina per il territorio a medio lungo-termini è uno sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che sociale, che rispetti e valorizzi il patrimonio sociale, archeologico ed ambientale della provincia di Crotonese, con beneficio per tutti i portatori di interessi (stakeholders) coinvolti direttamente ed indirettamente nella vita istituzionale dell'Ente.

In tale ottica le attività saranno orientate alla nascita ed al consolidamento delle imprese, con particolare attenzione ai settori del turismo ed all'agroalimentare di eccellenza, alla promozione dell'internazionalizzazione, alla creazione dei fattori di contesto per la competitività delle imprese (infrastrutture, con particolare riferimento a porto ed aeroporto, credito, sicurezza, semplificazione, formazione e valorizzazione del capitale umano), facendo da collante tra le iniziative programmate dalla Regione e quelle attuate sul territorio.

Entrambe le prospettive dell'operato camerale, si devono sempre collocare nel contesto più ampio del sistema e, quindi, interpretare alla luce dell'autoriforma e della spinta verso quelle iniziative che consentono di migliorare l'efficienza, come ad esempio i servizi associati.

4. I RISULTATI

L'anno 2012 ha visto un'intensa attività della Camera di commercio finalizzata alla valorizzazione del territorio non solo mediante la promozione dei prodotti tipici e dell'internazionalizzazione delle imprese, ma anche attraverso la regolazione del mercato e l'informazione economica.

A questo, si aggiunge l'impegno nell'ambito delle infrastrutture indirizzato verso la società Marina di Crotonese per la gestione del porto turistico ed il sostegno all'accoglienza dei crocieristi, nonché verso l'Aeroporto Sant'Anna, benché orientato alla dismissione della quota di maggioranza detenuta nella società di gestione.

In riferimento all'innovazione e semplificazione amministrativa, anche nel 2012 sono stati intrapresi dei percorsi che hanno portato a risultati positivi per l'Ente. Tra i vincitori del Premio Qualità Pubbliche Amministrazioni (conseguito nel 2011 dall'Ente camerale unitamente alla "Menzione speciale di Confindustria"), la Camera pitagorica è stata individuata e premiata, presso la Sala Koch di Palazzo il Madama, con il Premio Nazionale per l'Innovazione 2012, simbolo di eccellenza nazionale. In particolare, la Camera di Commercio di Crotonese è stata scelta per l'efficacia del modello organizzativo volto al miglioramento continuo e all'eccellenza dei risultati raggiunti.

Inoltre, la Camera di commercio di Crotonese è stata individuata tra i protagonisti del V Evento Europeo CAF dal titolo "CAF as a driver for innovation", svoltosi ad Oslo nel mese di settembre ed organizzato dall'European Institute of Public Administration (EIPA - Istituto europeo per la pubblica amministrazione).

In particolare, l'Ente camerale è rientrato tra i tre casi esemplari che il Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha presentato all'EIPA; tra questi, l'Eipa ha selezionato come unico caso italiano da presentare nel corso dell'evento di Oslo, l'esperienza della Camera di commercio di Crotonese.

A partecipare all'evento sono stati circa duecento rappresentanti delle Pubbliche amministrazioni europee e non (Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Islanda, Italia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Norvegia, Polonia, Portogallo, Romania, Slovacchia, Spagna). Nell'occasione, l'Ente ha presentato i significativi risultati di performance con conseguente miglioramento degli indicatori di benessere organizzativo e customer satisfaction raggiunti attraverso un intenso lavoro motivazionale e di empowerment del personale.

Sempre sul tema è da ricordare la partecipazione all'iniziativa Migliora PA avviata dal Dipartimento funzione pubblica in collaborazione con Formez e Lattanzio & Associati, nonché il consolidamento della partecipazione alla sperimentazione di Mettiamoci la faccia, iniziativa nazionale per la rilevazione della customer satisfaction ed il benchmarking.

In relazione alla promozione ed internazionalizzazione ricordiamo le azioni finalizzate allo sviluppo della cultura dell'ospitalità con l'assegnazione del Marchio di Qualità del Turismo e del Marchio di Qualità della Ristorazione Tipica 2012; la realizzazione della guida Quality Tour con indicazione di percorsi turistici associati ad imprese della ristorazione "certificate", nonché delle eccellenze agroalimentari e artigiane, tutte georeferenziate; la promozione di eventi fieristici e di missioni imprenditoriali, in particolare la realizzazione della terza edizione del progetto SIAFT (South Italy Food and Tourism), la promozione delle Missioni imprenditoriali di sistema e la realizzazione del progetto Med in Med Wine organizzato dalla Camera di Commercio di Crotonese con lo scopo di promuovere le proprie produzioni vitivinicole d'eccellenza nei paesi del Mediterraneo.

Tra le attività inerenti alla Regolazione del mercato, ricordiamo l'organizzazione del seminario "Idee, tecnologie e competenze innestate nei vigneti" e del workshop "Adempimenti in materia ambientale 2012", che hanno riscosso l'interesse di una vasta platea. Inoltre, è stato messo a regime il Servizio di mediazione civile e commerciale e realizzata la Settimana della conciliazione, evento volto a promuovere i vantaggi, in termini di tempo e costi, legati all'adozione di tale strumento di giustizia alternativa.

Non meno importanti sono le iniziative orientate a debellare la criminalità quale causa ostativa allo sviluppo delle imprese e del territorio tra cui ricordiamo l'organizzazione di iniziative legate al progetto "Io denuncio" ed a mero titolo esemplificativo il seminario "Credito e legalità".

In relazione all'attuale contesto storico-economico, l'Ente camerale crotonese ha programmato diversi seminari il cui obiettivo è stato quello di informare le imprese del territorio sugli aspetti normativi e sulle agevolazioni per accesso al credito. A tal proposito, ricordiamo il seminario "Nuovi giovani imprenditori", il seminario informativo dedicato al "mezzanine financing", l'incontro sulla presentazione del programma di lavoro di Rete Imprese Italia in Calabria e sull'illustrazione dell'Accordo quadro Fincalabra-Banca Carime per il sostegno finanziario alle Piccole e Medie imprese, nonché il già citato seminario sul credito dal titolo: "Credito e Legalità: il supporto finanziario pubblico e privato alle imprese della Calabria".

Altrettanto numerose sono state le iniziative in materia di informazione economica, in particolare quelle riguardanti la diffusione dei dati sulla demografia delle imprese e la presentazione di Polos in occasione della Giornata dell'economia 2012 che confermano, ancora una volta, il ruolo della Camera quale punto di riferimento dell'informazione economica provinciale.

5. LA METODOLOGIA ED IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

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 essere inquadrati 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.

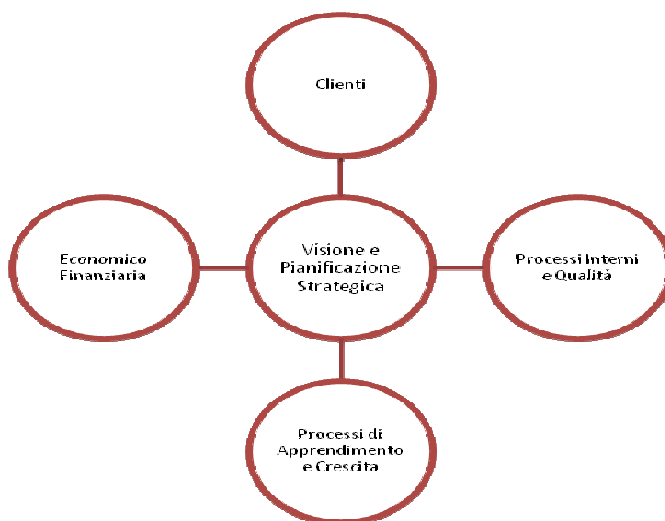
Come precedentemente accennato, nel Piano della performance saranno esplicitate le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi, comprensivi dei target, in linea con la riforma Brunetta nella quale il concetto di valutazione opera in maniera onnicomprensiva interessando la valutazione della performance organizzativa e, a scendere, di quella individuale.

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:

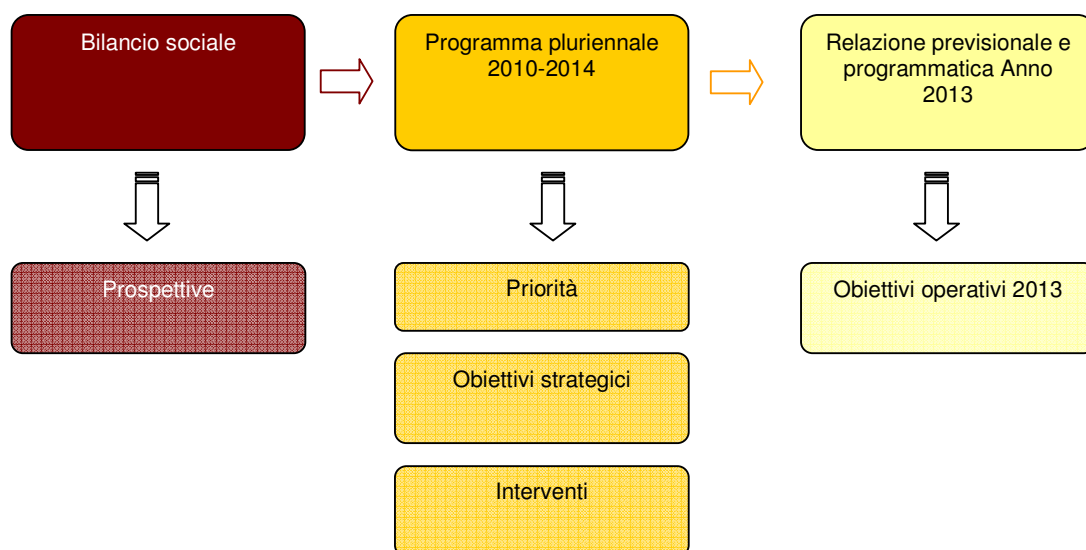
- CLIENTI: come dobbiamo guardare alle diverse esigenze dei portatori di interesse;
- PROCESSI INTERNI E QUALITA': in quali processi dobbiamo eccellere per divenire partner strategico di sviluppo sul territorio;
- APPRENDIMENTO E CRESCITA: come dobbiamo apprendere e innovare per raggiungere gli obiettivi;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

Balanced Scorecard: le diverse prospettive

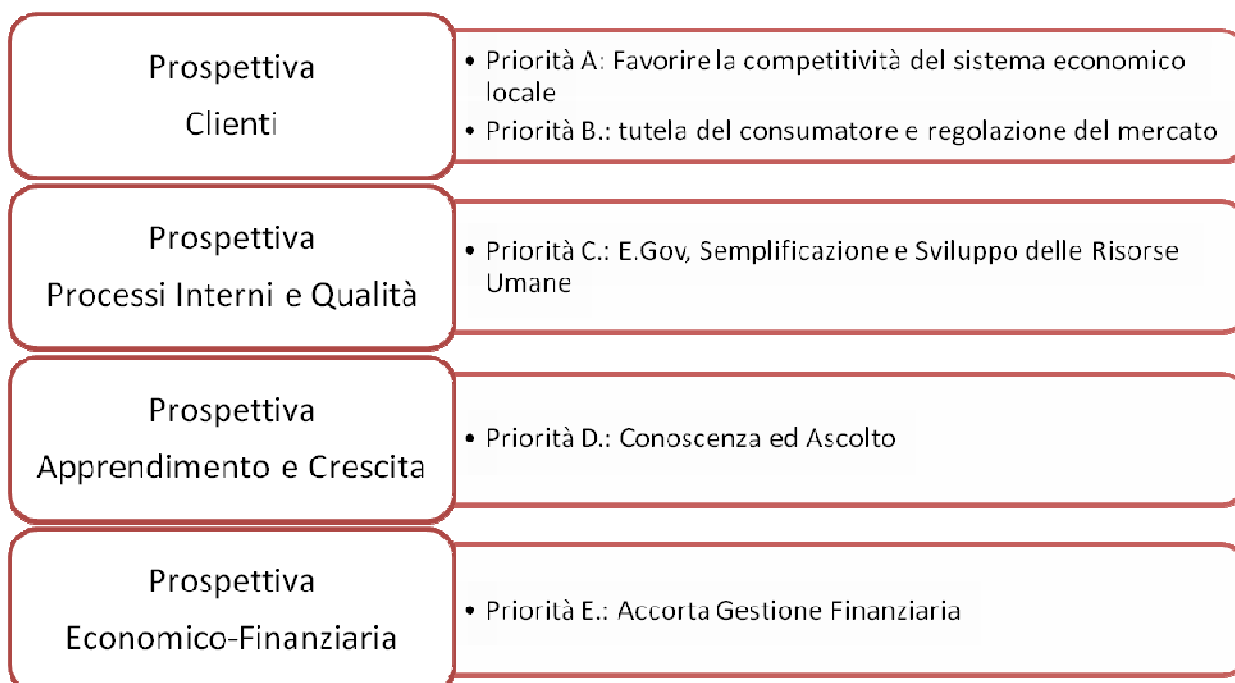


6. GLI OBIETTIVI ED I PROGRAMMI 2013

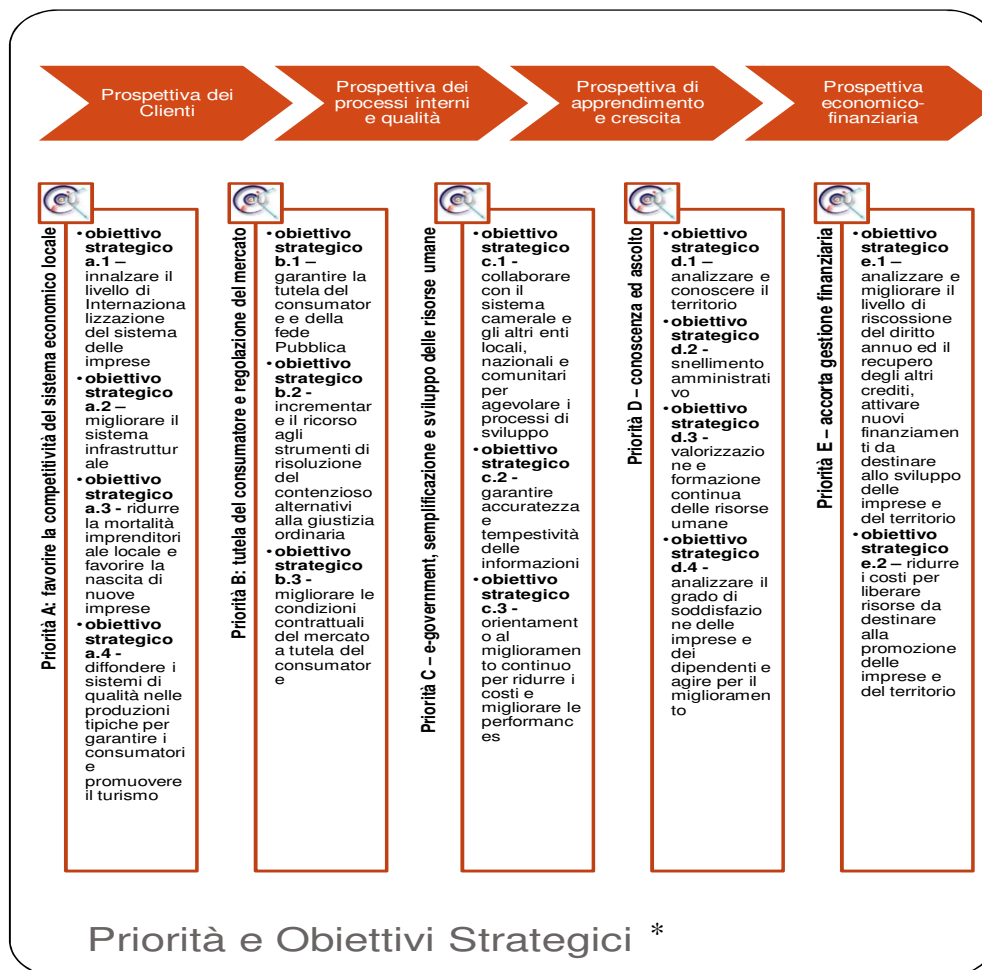
Per ciascuna prospettiva indicata nel paragrafo precedente, il programma pluriennale ha definito le priorità e, all'interno di queste, gli obiettivi strategici da conseguire. Il presente programma annuale contiene, nell'ambito degli obiettivi strategici individuati, gli interventi da realizzare nel corso del 2013.



Nel dettaglio, è possibile verificare nel seguente grafico le priorità individuate per ciascuna delle quattro prospettive.



Per ciascuna priorità è riportato il dettaglio degli obiettivi strategici (si veda grafico successivo) mentre sarà compito del Piano della Performance dettagliare, al fine di specificarle, le azioni che si intendono realizzare per il perseguimento di ciascun obiettivo strategico e operativo nell'anno 2013.



*l'obiettivo strategico a.2 "Migliorare il sistema infrastrutturale" nel presente documento risulta inteso come coesione territoriale.

1. PROSPETTIVA DEI CLIENTI

Gli obiettivi riconducibili alla soddisfazione delle diverse esigenze dei portatori di interesse rientrano nella “prospettiva dei clienti”.

In particolare, gli obiettivi annuali fanno riferimento a due priorità. La prima è legata alla necessità di favorire la competitività del sistema economico locale attraverso i processi di internazionalizzazione, di sostegno alle infrastrutture, di irrobustimento del tessuto imprenditoriale, di supporto al turismo ed alle produzioni tipiche di qualità. La seconda priorità è direttamente legata alla regolazione del mercato ed alla tutela dei consumatori, grazie ad obiettivi connessi alle attività di ispezione e controllo degli strumenti metrici, di metodi di risoluzione del contenzioso alternativi alla giustizia ordinaria, di tutela del consumatore.

PRIORITÀ A – FAVORIRE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Nell'ambito della prima priorità strategica rientrano quattro obiettivi strategici. Per ciascun obiettivo sono stati individuati gli obiettivi operativi da realizzare nel corso dell'anno 2013.



OBIETTIVO STRATEGICO A.1 – INNALZARE IL LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA DELLE IMPRESE LOCALI

Come visto in premessa, l'internazionalizzazione e, di conseguenza, il sostegno delle imprese locali all'estero, è diventato un obiettivo prioritario per il Paese e per il sistema camerale. L'Ente, da diversi anni ormai, supporta le imprese della provincia di Crotone quando queste ipotizzano o decidano di affacciarsi sui mercati esteri. Ecco perché anche nel corso del 2013 l'attenzione della

Camera sarà orientata ad **innalzare il livello di internazionalizzazione del sistema delle imprese locali** mediante i seguenti due obiettivi:

- 1) Realizzare le iniziative di promozione definite dalla Giunta;
- 2) Gestire lo Sportello internazionalizzazione e le richieste di certificazione per l'estero.

OBIETTIVO STRATEGICO A.2 – MIGLIORARE IL SISTEMA DI COESIONE TERRITORIALE PER RIDURRE I COSTI DELLE IMPRESE E INCREMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO

Lo sviluppo di un territorio non può che essere fondato su un progetto integrato condiviso da tutte le forze economiche e sociali del territorio.

Per tale motivo è stato individuato come obiettivo strategico **il miglioramento del sistema di coesione territoriale per ridurre i costi delle imprese ed incrementare l'attrattività del territorio**. A tal proposito, si prevede la realizzazione del seguente obiettivo operativo:

- 1) Promuovere e valorizzare le infrastrutture.

OBIETTIVO STRATEGICO A.3 - FAVORIRE LA NEO-IMPREDITORIALITÀ GIOVANILE E FEMMINILE NONCHÉ RAFFORZARE LE IMPRESE ESISTENTI PER RIDURRE LA MORTALITÀ IMPREDITORIALE LOCALE

Nonostante il notevole dinamismo manifestato dal sistema imprenditoriale crotonese nel corso degli anni, lo sviluppo è risultato frenato dall'elevata mortalità imprenditoriale. E', pertanto, necessario proseguire l'azione di sostegno soprattutto a vantaggio del consolidamento imprenditoriale, debellando le cause ostative alla creazione di impresa (ad esempio la criminalità).

In quest'ottica, l'Ente intende non solo **favorire la neo-imprenditorialità giovanile e femminile ma soprattutto rafforzare le imprese esistenti attraverso la diffusione di informazioni differenziate e specifiche sulle possibilità di accesso ai finanziamenti per ridurre la mortalità imprenditoriale**.

Gli interventi ritenuti idonei per il raggiungimento dell'obiettivo sono:

- 1) Promuovere e sostenere l'imprenditorialità;
- 2) Realizzare il programma INSIDER.

OBIETTIVO STRATEGICO A.4 - DIFFONDERE I SISTEMI DI QUALITÀ NELLE PRODUZIONI TIPICHE PER GARANTIRE I CONSUMATORI E PROMUOVERE IL TURISMO

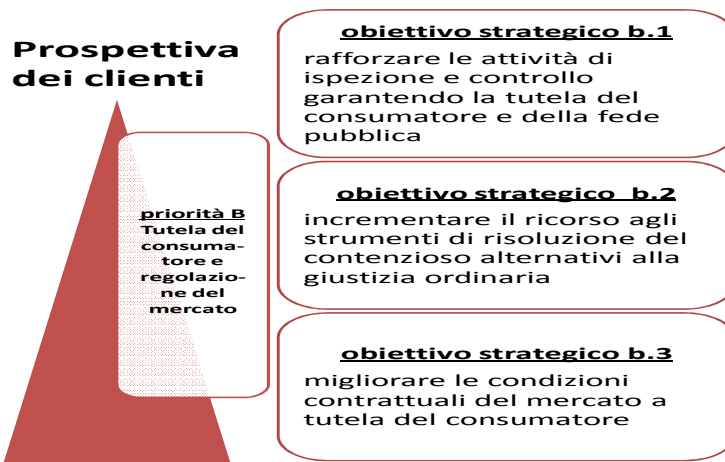
Lo sviluppo sostenibile della provincia di Crotonese non può che essere fondato su due settori che valorizzano le risorse naturali e le tipicità del territorio: turismo ed agroalimentare. I due settori, è evidente, rappresentano un binomio indissolubile. Pertanto, al fine di **diffondere i sistemi di qualità nelle produzioni tipiche quale leva per garantire i consumatori e promuovere il turismo**, per l'anno 2013 è stato individuato il seguente obiettivo operativo:

- 1) Promuovere l'eccellenza e la qualità.

PRIORITÀ B – TUTELA DEL CONSUMATORE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Tra le priorità del sistema camerale per l'anno 2013, la tutela del consumatore e la regolazione del mercato restano un punto fermo per garantire la corretta erogazione del servizio ai consumatori da parte di tutti gli utenti metrici ed offrire ai consumatori strumenti alternativi alla giustizia ordinaria per la risoluzione delle liti, garantendo tempi certi e costi limitati.

Per tale motivo, nell'ambito di tale priorità, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici:



OBIETTIVO STRATEGICO B.1 - RAFFORZARE LE ATTIVITÀ DI ISPEZIONE E CONTROLLO GARANTENDO LA TUTELA DEL CONSUMATORE E DELLA FEDE PUBBLICA

Le attività di regolazione e della trasparenza del mercato, finalizzate a tutelare gli interessi delle imprese e dei consumatori, sono indispensabili presupposti per la promozione delle imprese intese come importanti soggetti di innovazione economica e sociale.

In quest'ambito, l'Ente si ripropone di **rafforzare le attività di ispezione e controllo garantendo la tutela del consumatore e della fede pubblica**, obiettivo strategico che sarà perseguito mediante due obiettivi operativi:

- 1) Migliorare il servizio di vigilanza, regolazione del mercato e innovazione;
- 2) Incrementare e gestire i servizi in forma associata.

OBIETTIVO STRATEGICO B.2 - INCREMENTARE IL RICORSO AGLI STRUMENTI DI RISOLUZIONE DEL CONTENZIOSO ALTERNATIVI ALLA GIUSTIZIA ORDINARIA

Tra i servizi svolti dall'Ente camerale, nell'ultimo quinquennio hanno visto un rapido sviluppo quelli finalizzati alla risoluzione delle controversie insorte tra consumatori e imprese. Ricorrere alla soluzione alternativa a quella giudiziale, avvalendosi dei servizi di arbitrato e conciliazione/mediazione, comporta un notevole risparmio in termini di tempi e costi rispetto alla giustizia ordinaria. Ciò spinge a puntare molto su questo servizio che ricordiamo essere svolto in forma associata con altro ente camerale.

Anche nel corso del 2013 si punterà quindi ad **incrementare il ricorso agli strumenti di risoluzione del contenzioso alternativi alla giustizia ordinaria gestiti dalla Camera per offrire ai consumatori ed alle imprese la possibilità di ridurre in tempi rapidi e con costi certi le controversie** mediante la realizzazione del seguente obiettivo operativo:

- 1) Gestire e promuovere la conciliazione, la mediazione e l'arbitrato.

OBIETTIVO STRATEGICO B3 - MIGLIORARE LE CONDIZIONI CONTRATTUALI DEL MERCATO A TUTELA DEL CONSUMATORE

Nell'ambito della tutela dei rapporti contrattuali, che copre i settori più disparati dell'attività economica ed è finalizzata a verificare l'eventuale presenza di clausole vessatorie e inique nelle condizioni generali del contratto stipulato tra operatore economico e consumatore, la Camera di commercio di Crotonese offre servizi di prevenzione dell'utilizzo delle clausole vessatorie e di diffusione dei contratti tipo. In tale ambito, per l'anno 2013, ci si propone l'obiettivo di **migliorare le condizioni contrattuali del mercato a tutela del contraente più debole** attraverso il seguente obiettivo operativo:

- 1) Adottare e diffondere i contratti-tipo.

Considerando che le attività sono svolte nell'ambito della convenzione per i servizi associati e che capofila per tale ambito è la Camera di commercio di Vibo Valentia, la Camera di Crotonese continuerà a svolgere, per l'anno 2013, l'attività ordinaria.

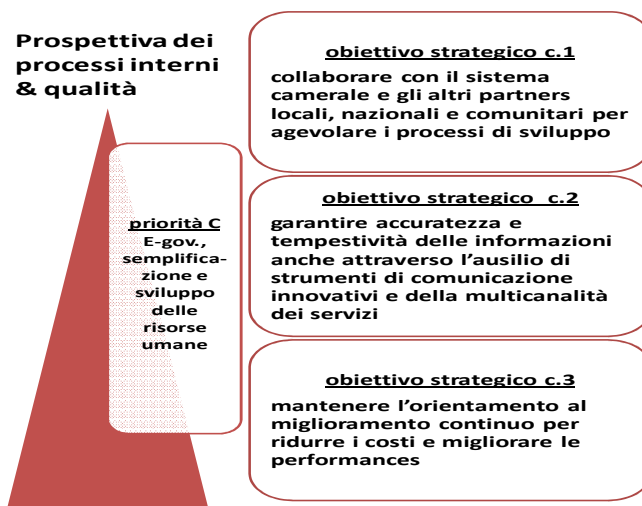
2. PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI E QUALITÀ

Per un Paese come l'Italia contraddistinto da una storica presenza di procedure amministrative i cui tempi e costi gravano sulla competitività delle imprese, la sburocratizzazione rappresenta una priorità strategica.

Ecco perché nella prospettiva 'processi interni e qualità' rientrano tutte le azioni che l'Ente svolgerà nel corso del 2013 per incrementare la semplificazione delle procedure e dell'erogazione dei servizi nell'ambito della realizzazione della propria mission. In particolare, le azioni saranno organizzate secondo la priorità strategica *dell'e-governement, semplificazione e sviluppo delle risorse umane* con particolare enfasi sui processi rispetto ai quali eccellere. Tutte le azioni sono finalizzate alla riduzione degli oneri amministrativi per le imprese e per la Camera, mediante la collaborazione tra enti e la diffusione di strumenti di comunicazione e di servizi on-line.

PRIORITÀ C – E-GOVERNMENT, SEMPLIFICAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Gli obiettivi operativi per il 2013 e rientranti in tale priorità strategica, sono riconducibili ai tre obiettivi strategici di seguito dettagliati:



OBIETTIVO STRATEGICO C.1 - COLLABORARE CON IL SISTEMA CAMERALE E GLI ALTRI ENTI LOCALI, NAZIONALI E COMUNITARI PER AGEVOLARE I PROCESSI DI SVILUPPO

Come già evidenziato, la Camera intende continuare a porsi come partner strategico di sviluppo sia nell'ambito del Sistema camerale che nel contesto economico locale. In quest'ottica, l'Ente non può non impegnarsi anche per il 2013 a **collaborare con il sistema camerale e gli altri enti locali, nazionali e comunitari per agevolare i processi di sviluppo** mediante la realizzazione del seguente obiettivo operativo:

- 1) Realizzare i progetti ammessi al Fondo Perequativo.

OBIETTIVO STRATEGICO C.2 - GARANTIRE ACCURATEZZA E TEMPESTIVITÀ DELLE INFORMAZIONI ANCHE ATTRAVERSO L'AUSILIO DI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE INNOVATIVI E DELLA MULTICANALITÀ DEI SERVIZI

La valorizzazione delle potenzialità offerte dalla multicanalità, soprattutto a vantaggio di una clientela sempre più differenziata, rappresenta una vera e propria strategia di relazione con gli utenti, strategia che può realizzarsi con efficacia se preceduta da una valutazione dei destinatari di riferimento, dei servizi e delle informazioni da rendere accessibili, della tipologia di rapporto con l'utente, degli strumenti e canali esistenti.

In quest'ottica, l'ente intende continuare anche nel corso del 2013 a **garantire accuratezza e tempestività delle informazioni anche attraverso l'ausilio di strumenti di comunicazione innovativi e della multicanalità dei servizi** mediante i seguenti obiettivi operativi:

- 1) Realizzare gli obiettivi contenuti nell'Accordo Unioncamere;
- 2) Dare attuazione al Programma trasparenza

OBIETTIVO STRATEGICO C.3 - MANTENERE L'ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO CONTINUO PER RIDURRE I COSTI E MIGLIORARE LE PERFORMANCES

Per la Camera di commercio la qualità rappresenta un punto di partenza imprescindibile. Tale sforzo è stato riconosciuto nel tempo e premiato (basti pensare agli ultimi riconoscimenti conseguiti a livello nazionale, il premio per l'Innovazione e la partecipazione come caso esemplare al V Evento Caf Users' di Oslo).

Accanto all'impegno della Camera per sviluppare e migliorare il policy making, attraverso l'analisi del contesto e l'orientamento al miglioramento continuo, occorre anche sviluppare le capacità strategiche di pianificare gli obiettivi e governare le risorse in una logica d'insieme, anche nell'ottica

della Riforma Brunetta (D.Lgs. n. 150/2009) che ha introdotto una serie di adempimenti che mirano a garantire la trasparenza, premiare il merito, valutare e migliorare la performance.

Ciò nel tentativo di:

1. ridurre i costi;
2. migliorare il servizio e la soddisfazione dei clienti;
3. migliorare la gestione del personale e della soddisfazione dei dipendenti;
4. coinvolgere i cittadini nella progettazione e valutazione dei servizi.

In quest'ottica, l'Ente intende mantenere anche per l'anno 2013 **l'orientamento al miglioramento continuo per ridurre i costi e migliorare le performances**, mediante la realizzazione dei seguenti obiettivi operativi:

- 1) Migliorare la qualità dei servizi camerali;
- 2) Semplificare le procedure.

3. PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA

La prospettiva "apprendimento e crescita", a sua volta esplicitata nella prospettiva "conoscenza e ascolto", evidenzia come dall'ascolto attivo delle istanze altrui e dalla lettura del bisogno del territorio possa derivare apprendimento e, quindi, crescita, e miglioramento. Per assicurare la crescita e il miglioramento occorre anche investire sulla formazione continua nonché sull'innovazione, aspetti molto pregnanti per la Camera di commercio.

PRIORITÀ D – CONOSCENZA ED ASCOLTO

Tale priorità strategica deriva dalla necessità di fornire risposte concrete agli obiettivi raffigurati nel grafico e di seguito dettagliati:

**Prospettiva di
apprendimento
& crescita**

**priorità D
Conoscenza ed
ascolto**

obiettivo strategico d.1

conoscere il territorio: fornire al sistema delle imprese e delle istituzioni elementi di conoscenza e strumenti di aggiornamento sulle dinamiche economiche locali funzionali alla definizione di opzioni strategiche

obiettivo strategico d.2

snellimento amministrativo: introdurre sistemi innovativi di gestione delle procedure per ridurre i costi e migliorare le performances

obiettivo strategico d.3

valorizzazione e formazione continua delle risorse umane finalizzata ad incrementare la professionalità, le competenze e la motivazione

obiettivo strategico d.4

analizzare il grado di soddisfazione delle imprese e dei dipendenti e agire per il miglioramento

OBIETTIVO STRATEGICO D.1 - CONOSCERE IL TERRITORIO: FORNIRE AL SISTEMA DELLE IMPRESE E DELLE ISTITUZIONI TERRITORIALI ELEMENTI DI CONOSCENZA E STRUMENTI DI AGGIORNAMENTO SULLE DINAMICHE ECONOMICHE FUNZIONALI ALLA DEFINIZIONE DI OPZIONI STRATEGICHE

Qualsiasi politica economica non può che essere avviata dalla conoscenza dei fenomeni economici e sociali. La Camera di commercio rappresenta, ancora oggi, l'unico Osservatorio socio-economico della provincia di Crotonese che, fin dal 1996, offre con continuità alle imprese locali, agli interlocutori istituzionali ed al vasto pubblico, una fotografia dettagliata dello stato dell'economia locale alla quale si accompagnano annualmente una serie di altri approfondimenti su temi di particolare interesse: es. credito, turismo, infrastrutture.

In quest'ottica, l'ente si propone di **fornire al sistema delle imprese e delle istituzioni territoriali elementi di conoscenza e strumenti di aggiornamento sulle dinamiche economiche locali funzionali alla definizione di opzioni strategiche** mediante il seguente obiettivo operativo:

- 1) Diffondere l'informazione economica.

OBIETTIVO STRATEGICO D.2 - SNELLIMENTO AMMINISTRATIVO: INTRODURRE SISTEMI INNOVATIVI DI GESTIONE DELLE PROCEDURE PER RIDURRE I COSTI E MIGLIORARE LE PERFORMANCES

L'impegno verso il miglioramento delle performance è perseguito mediante un'azione condotta sul fronte della semplificazione delle procedure amministrative ed un'altra sull'utilizzo di strumenti

innovativi che consentano di ridurre i costi garantendo il risultato. A tal fine, anche nel corso dell'anno 2013, si rafforzerà il processo di dematerializzazione e informatizzazione.

In quest'ottica, si punterà ad **introdurre sistemi innovativi di gestione delle procedure per ridurre i costi e migliorare le performances** mediante il seguente obiettivo operativo:

- 1) Migliorare l'efficienza dei servizi interni.

OBIETTIVO STRATEGICO D.3 - VALORIZZAZIONE E FORMAZIONE CONTINUA DELLE RISORSE UMANE FINALIZZATA AD INCREMENTARE LA PROFESSIONALITÀ, LE COMPETENZE E LA MOTIVAZIONE

L'ente camerale crede fermamente che la persona sia il vero motore della crescita ed in quest'ottica ha sempre investito sulla crescita professionale del personale con effetti positivi sulla motivazione, sulla propensione al lavoro e, di conseguenza, sulle prestazioni.

In quest'ottica, anche per l'anno 2013, l'ente intende puntare alla **valorizzazione e formazione continua delle risorse umane finalizzata ad incrementare la professionalità, le competenze e la motivazione ed in definitiva la produttività ed il vantaggio competitivo della Camera.**

A tal fine sarà messo in campo il seguente obiettivo operativo:

- 1) Gestire e sviluppare le risorse umane.

OBIETTIVO STRATEGICO D.4 - ANALIZZARE IL GRADO DI SODDISFAZIONE DELLE IMPRESE E DEI DIPENDENTI E AGIRE PER IL MIGLIORAMENTO

Un punto critico della Riforma della Pubblica amministrazione è la soddisfazione del cliente, ripresa anche dal recente intervento normativo in tema di ciclo della performance, orientata interamente alla lettura delle istanze dei cittadini-clienti per il miglioramento dei servizi offerti. L'Ente camerale si trova ad operare in piena linea con tale approccio, dal momento che ormai da diversi anni utilizza con continuità strumenti di analisi della soddisfazione e rilevazioni presso l'utenza e presso i propri dipendenti per verificare le loro esigenze e dare attuazione ad iniziative di miglioramento.

In quest'ottica, l'ente intende continuare ad **analizzare e migliorare il grado di soddisfazione delle imprese e dei dipendenti.**

A tal fine, sono stati individuati i seguenti obiettivi operativi:

- 1) Realizzare il monitoraggio di customer satisfaction e attuare le azioni migliorative;

- 2) Realizzare il monitoraggio del benessere organizzativo e attuare le azioni migliorative.

4. PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

E' necessario prestare attenzione alle modalità di gestione delle risorse finanziarie ed alle possibilità di recupero di fondi per destinare risorse ai programmi di sviluppo, secondo la priorità dell'accorta gestione finanziaria. E' per tale motivo che, attraverso gli obiettivi che seguono, l'Ente intende assicurarsi maggiori risorse da dedicare allo sviluppo del territorio.

PRIORITÀ E – ACCORTA GESTIONE FINANZIARIA

Nell'ambito di tale priorità strategica rientrano gli obiettivi rappresentati nel grafico e descritti in seguito:



OBIETTIVO STRATEGICO E.1 – ANALIZZARE E MIGLIORARE IL LIVELLO DI RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUO ED IL RECUPERO DEGLI ALTRI CREDITI, ATTIVARE NUOVI FINANZIAMENTI DA DESTINARE ALLO SVILUPPO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

Il Diritto annuale rappresenta l'entrata principale tra le fonti di finanziamento delle Camere di commercio, seguito in minor misura dai diritti di segreteria, non usufruendo gli enti camerali di trasferimenti statali.

Tuttavia tali risorse non sono sufficienti per esercitare il ruolo di promozione dello sviluppo, pertanto si rende necessario attivare e migliorare i canali di riscossione ed il recupero dell'evasione e dei crediti.

In quest'ottica, l'ente intende **analizzare e migliorare il livello di riscossione del diritto annuo ed il recupero degli altri crediti, attivare nuovi finanziamenti da destinare allo sviluppo delle imprese e del territorio.**

L'obiettivo operativo ritenuto idoneo per il raggiungimento dell'obiettivo strategico è:

- 1) Aumentare le entrate.

OBIETTIVO STRATEGICO E.2 – RIDURRE I COSTI PER LIBERARE RISORSE DA DESTINARE ALLA PROMOZIONE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO

In tale obiettivo rientrano le azioni finalizzate a **ridurre i costi per liberare risorse da destinare alla promozione delle imprese e del territorio.**

E' previsto un unico obiettivo operativo rientrante in tale obiettivo:

- 1) Ridurre i costi.

ALLEGATO 1: LE PARTECIPAZIONI

In questa sede, risulta opportuno, anche per avvalorare le osservazioni presentate nei paragrafi seguenti, presentare le principali informazioni relative alle partecipazioni azionarie così da evidenziare come le strategie della Camera vengano realizzate anche indirettamente attraverso un uso equilibrato delle partecipazioni.

PARTECIPAZIONI

*Allegato n.2 alla Nota Integrativa
Bilancio d'esercizio 2011*

RAGIONE SOCIALE	VALORE DELLA PARTECIPAZIONE ISCRITTA IN BILANCIO
Aeroporto Sant'Anna S.p.a.	-
Crotone Sviluppo S.C.p.A.	27.906,03
Tecno Holding S.p.a.	82,69
Infocamere S.C.p.A	47,42
Retecamere S.c.a r.l.	1.514,62
Borsa Merci Telematica Italiana S.c.p.a.	299,62
Consorzio Sviluppo Industriale (Ente pubblico econ.)	-
Tecnoservicecamere S.C. p. A.	774,15
Consorzio Parco Scient. Tecnologico S.c.a r.l.	500,00
Associazione antiracket antiusura	500,00
Cultura e innovazione S.c.a r.l.	2.400,00
Associazione Camera Arbitrale	500,00
Consorzio per l'innovazione tecnologica S.c.a r.l.	500,00
STU Stazione S.p.A.	12.000,00
Consorzio Servizi Avanzati (CSA) S.c.p.a.	10.000,00
IC Outsourcing S.c.a r.l.	0,62
Job camere S.r.l.	1,00
Sistema Turistico locale S.r.l. (costituenda)	500,00
Marina di Crotona S.p.A.	57.000,00

RIEPILOGO PER TIPOLOGIA DI CONTROLLO	
TOTALE partecipazioni in società collegate e controllate	-
TOTALE partecipazioni diverse	112.526,15
TOTALE conferimenti di capitale	2.000,00
TOTALE PARTECIPAZIONI	114.526,15

RIEPILOGO PER TIPOLOGIA IN BILANCIO	
Partecipazioni azionarie (112001)	108.110,53
Altre partecipazioni (112004)	4.415,62
Conferimenti di capitale (112005)	2.000,00
TOTALE PARTECIPAZIONI	114.526,15

ALLEGATO 2: PROSPETTO RIEPILOGATIVO OBIETTIVI OPERATIVI

Prospettiva	Priorità 2010-2014	Obiettivo strategico 2010-2014	Obiettivi 2013	
PROSPETTIVA DEI CLIENTI	PRIORITÀ A Favorire la competitività del sistema economico locale	Innalzare il livello di internazionalizzazione del sistema delle imprese (a.1)	1) Realizzare le iniziative di promozione definite dalla Giunta 2) Gestire lo Sportello internazionalizzazione e le richieste di certificazione	
		Migliorare il sistema infrastrutturale per ridurre i costi delle imprese e incrementare l'attrattività del territorio (a. 2)	3) Promuovere e valorizzare le infrastrutture	
		Favorire la neo-imprenditorialità giovanile e femminile nonché rafforzare le imprese esistenti per ridurre la mortalità imprenditoriale locale (a. 3)	4) Promuovere e sostenere l'imprenditorialità	
		Diffondere i sistemi di qualità nelle produzioni tipiche per garantire i consumatori e promuovere il turismo (a. 4)	5) Realizzare il programma INSIDER	
			6) Promuovere l'eccellenza e la qualità	
	PRIORITÀ B Tutela del consumatore e regolazione del mercato	Rafforzare le attività di ispezione e controllo garantendo la tutela del consumatore e della fede pubblica (b.1)	7) Migliorare il servizio di vigilanza, regolazione del mercato e innovazione 8) Incrementare e gestire i servizi in forma associata	
		Incrementare il ricorso agli strumenti di risoluzione del contenzioso alternativi alla giustizia ordinaria (b.2)	9) Gestire e promuovere la conciliazione, la mediazione e l'arbitrato	
		Migliorare le condizioni contrattuali del mercato a tutela del consumatore (b.3)	10) Adottare e diffondere i contratti-tipo	
	PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI E QUALITÀ	PRIORITÀ C E-government, semplificazione e sviluppo delle risorse umane	Collaborare con il sistema camerale e gli altri enti locali, nazionali e comunitari per agevolare i processi di sviluppo (c.1)	11) Realizzare i progetti ammessi al Fondo Perequativo
			Garantire accuratezza e tempestività delle informazioni anche attraverso l'ausilio di strumenti di comunicazione innovativi e della multicanalità dei servizi (c. 2)	12) Realizzare gli obiettivi contenuti nell'Accordo Unioncamere 13) Migliorare la comunicazione con gli stakeholders
		14) Dare attuazione al Programma trasparenza e garantire la pubblicità delle informazioni previste dalle normative		

Prospettiva	Priorità 2010-2014	Obiettivo strategico 2010-2014	Obiettivi 2013
		Mantenere l'orientamento al miglioramento continuo per ridurre i costi e migliorare le performances (c. 3)	15) Migliorare la qualità dei servizi camerali 16) Semplificare le procedure
PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E CRESCITA	PRIORITÀ D Conoscenza ed ascolto	Conoscere il territorio (d.1)	17) Diffondere l'informazione economica
		Snellimento amministrativo: introdurre sistemi innovativi di gestione delle procedure per ridurre i costi e migliorare le performance (d.2)	18) Migliorare l'efficienza dei servizi interni
		Valorizzazione e formazione continua delle risorse umane finalizzata ad incrementare la professionalità, le competenze e la motivazione (d.3)	19) Gestire e sviluppare le risorse umane
		Analizzare il grado di soddisfazione delle imprese e dei dipendenti e agire per il miglioramento (d.4)	20) Realizzare il monitoraggio di customer satisfaction e attuare le azioni migliorative
			21) Realizzare il monitoraggio del benessere organizzativo e attuare le azioni migliorative
PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA	PRIORITÀ E accorta gestione finanziaria	Analizzare e migliorare il livello di riscossione del diritto annuo ed il recupero degli altri crediti, attivare nuovi finanziamenti da destinare allo sviluppo delle imprese e del territorio (e.1)	22) Aumentare le entrate
		Ridurre i costi per liberare risorse da destinare alla promozione delle imprese e del territorio (e.2)	23) Ridurre i costi