PRESENTAZIONE

Crotone, la città di Pitagora. Il sistema socio-economico locale

Fondata nell'VIII sec. a.C. da coloni achei, la città di Crotone raggiunse il massimo splendore nel V secolo, quando, capitale della Magna Grecia, ospitò la scuola filosofica di Pitagora e quella medica di Alcmeone e Democede. La provincia di Crotone comprende 27 comuni per un totale di circa 173.370 abitanti.

Su macro scala, Crotone si colloca in un'area dell'Italia meridionale attraversata dal corridoio paneuropeo 1 Berlino-Palermo, e rappresenta la porta di accesso regionale al mediterraneo Orientale e Occidentale. Su scala regionale Crotone e la sua provincia appaiono come un sistema territoriale che manca ancora di una solida identità e bisognoso di mettere a sistema le proprie ricchezze. A livello locale emergono eccellenze culturali, turistiche, museali e ambientali,

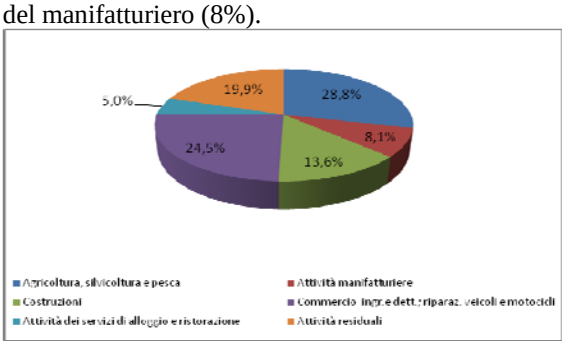
anche se scollegate in termini di offerta integrata, di produzioni agroalimentari di qualità del territorio o dal limitrofo sistema montano. La struttura produttiva della provincia di Crotone si consolida agli inizi del Novecento intorno alla produzione della pasta ed alla lavorazione della liquirizia. Attorno agli anni Venti si registra un decollo industriale anche grazie alla costruzione di invasi artificiali ed alla conseguente creazione di centrali idroelettriche. Sempre in quel decennio nasce, su volontà della compagnia tedesca Rotschild, lo stabilimento Pertusola che riuscirà a coprire da sola circa la metà del fabbisogno nazionale di zinco da lavoro. A latere si insedia la Società Meridionale Ammonia (Montedison), produttrice di azoto puro, che preleva la materia prima, acido solforico, direttamente dai prodotti di scarto della Pertusola.

L'industria crotonese trova il suo periodo di maggior benessere negli anni Settanta quando proprio le due grandi aziende, Pertusola e Montedison, arrivano ad occupare rispettivamente 1000 e 900 dipendenti, oltre ad un indotto di centinaia di lavoratori. A queste si affiancheranno: l'Enichem con la produzione di cloruro di sodio a Cirò Marina e la Cellulosa Calabra, specializzata nella produzione di pasta semichimica.

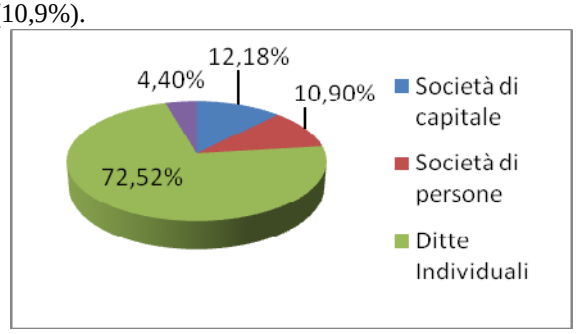
Lo sviluppo sul territorio di grandi industrie comporta il fiorire di piccole e medie imprese operanti nei settori dei trasporti, meccanica ed edile.

Fino alla fine degli anni Ottanta il Pil della provincia di Crotone è caratterizzato da un notevole contributo dell'industria, peculiare rispetto al resto della regione. Tuttavia la storia del sistema produttivo è tristemente segnata nei primi anni Novanta dalle dismissioni del polo chimico e metallurgico, con notevoli conseguenze in termini di disoccupazione ed il riconoscimento di Crotone quale "area di crisi". L'attivazione di strumenti agevolativi ha favorito la nascita di nuove piccole imprese operanti nei settori agroalimentare, tessile e meccanico.

Attualmente il sistema imprenditoriale provinciale è costituito da 17.969 imprese, circa il 10% delle imprese calabresi. La composizione settoriale è rimasta piuttosto stabile nel corso degli ultimi anni, evidenziando un livello di concentrazione del numero di imprese in pochi strategici settori (agricoltura, commercio, costruzioni e manifatturiero) che costituiscono da soli quasi l'80% del totale dell'imprenditoria locale. Il tessuto imprenditoriale crotonese è caratterizzato dalla prevalenza di imprese del settore primario, circa il 29% sul totale; seguono le imprese del commercio (25%), delle costruzioni (14%) e del manifatturiero (8%).



Per quanto riguarda la forma giuridica prescelta, a prevalere sul tessuto imprenditoriale locale sono le ditte individuali, che costituiscono il 72,52% delle imprese esistenti; anche se ne negli ultimi anni si registra la tendenza a preferire forme più solide, quali le società di capitali (12,18%) e quelle di persone (10,9%).



Tali elementi sono utili per comprendere che uno dei grossi problemi dell'economia locale è da ricondurre alla debolezza strutturale del sistema economico ed ai problemi di capitalizzazione delle imprese.

La Camera di commercio di Crotone

In tale contesto si trova ad operare la Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Crotone (CdC).

Protagoniste nell'universo delle economie locali, le Camere di Commercio costituiscono un importante punto di riferimento per i settori produttivi, sia nel panorama nazionale che in quello internazionale.

Le Camere, che traggono le loro origini storiche dalle antiche corporazioni delle arti e dei mestieri, definite enti autonomi di diritto pubblico dalla legge 580/93, sono al centro di una fitta rete di organismi che lavorano con istituzioni, enti e associazioni, garantendo

servizi, strategie di sviluppo e progetti, per una crescita equilibrata dell'economia.
La CdC rappresenta il punto di incontro tra le diverse realtà economiche e sociali del territorio. Nata nel 1994 con l'istituzione della provincia di Crotone, da allora la CdC è cresciuta ed ha ampliato le proprie attività.
Ciò ne ha fatto una delle principali protagoniste nello scenario dell'economia locale ed un punto di riferimento forte e concreto per le circa 18.000 imprese operanti nella provincia.
E' un ente di diritto pubblico dotato di autonomia statutaria, organizzativa, finanziaria e funzionale cui la legge assegna il ruolo fondamentale di svolgere compiti di interesse generale a favore del sistema delle imprese e dell'economia provinciale. Sulla scorta di tale previsione normativa la CdC ha lavorato fin dalla sua recente istituzione per promuovere lo sviluppo del territorio e delle imprese. Una missione che si concretizza da un lato nella realizzazione di numerose iniziative promozionali e di supporto delle categorie economiche del territorio crotonese, dall'altra nella gestione dell'anagrafe delle imprese. Infatti, attraverso l'iscrizione obbligatoria nei Registri camerali di tutte le imprese individuali e societarie, la CdC registra e certifica lo svolgimento delle attività che animano la vita economica della provincia. Oltre alla nascita di ogni azienda, vengono registrati e certificati i principali eventi che ne caratterizzano la vita. Inoltre, la CdC fa parte della rete del sistema camerale offrendo la possibilità di attingere in tempo reale ai dati di ogni CdC su tutto il territorio nazionale.
Accanto a queste attività primarie, la CdC ne realizza altre a supporto fra le quali:
- l'Osservatorio economico provinciale: con una intensa e sistematica attività di analisi e studio dei dati sull'economia locale, che si concretizza nella realizzazione di numerose pubblicazioni, la CdC fornisce un'informazione capace di migliorare la conoscenza della realtà territoriale crotonese, rappresentando l'unico Osservatorio provinciale sulla struttura e l'andamento socio-economico della provincia;
- le attività per la tutela delle imprese e dei consumatori: la Cdc svolge attività di regolazione del mercato al fine di promuovere e aumentare la trasparenza, la certezza e l'equità delle relazioni economiche tra le aziende e tra imprese e cittadini, anche mediante la promozione di forme alternative di risoluzione delle controversie;
- le attività per la promozione del territorio e la creazione e sviluppo delle imprese: grazie ad una quotidiana attività di informazione circa finanziamenti ed agevolazioni destinati ai nuovi imprenditori con particolare attenzione ai giovani, alle donne ed all'apertura verso mercati internazionali.

Il Sistema di Gestione della Qualità e le iniziative per l'innovazione

La cultura della CdC è profondamente intrisa del concetto di miglioramento continuo: con questo spirito tutto il personale collabora quotidianamente al passaggio dall'obiettivo qualità all'obiettivo eccellenza. Il percorso verso tale obiettivo ha avuto formalmente inizio nel 2002, anno in cui la Cdc, prima in provincia di Crotone, ha conseguito la certificazione di qualità ISO 9001:2000 (oggi 2008) per l'intera struttura.
La certificazione di qualità ha rappresentato una occasione per una reingegnerizzazione dei processi interni ed una loro rivisitazione continua. Infatti, annualmente, tra gli obiettivi per la valutazione delle performance individuali e la quantificazione della retribuzione di risultato, i dirigenti assegnano al personale un obiettivo relativo al miglioramento continuo delle procedure.
Da allora la CdC più volte è emersa nel panorama locale e nazionale per la qualità dei servizi e la propensione al cambiamento, basti pensare a: riconoscimenti ottenuti nell'ambito dei Programmi Cantieri; partecipazione a due Tavoli nazionali sulla comunicazione (Anno 2006 - Piano di comunicazione, anno 2007 - Comunicare la Partecipazione); stesura di alcune pubblicazioni del Dipartimento funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DFP); elogio del Ministero per i risultati "assolutamente positivi" conseguiti quale esempio da imitare per il sistema delle camere di commercio; inserimento nella 'White list' del Ministero per l'innovazione e la PA; menzione ricevuta dal ministro Renato Brunetta nell'ambito del Concorso 'Premiamo i risultati' nel mirabile contesto del Forum PA 2010.

Organi

Gli organi della CdC, identificati nella legge 580/93 e recepiti nello statuto, sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente e il Collegio dei revisori dei conti. Il Consiglio è formato da 22 componenti non elettivi ma designati dalle associazioni di categoria e nominati dalla Regione Calabria in rappresentanza dei settori economici: agricoltura, artigianato, commercio, industria, turismo, trasporti, credito e assicurazioni, pesca, cooperative e servizi alle imprese. Inoltre, è previsto un rappresentate dei consumatori e uno delle associazioni di categoria. Il Consiglio è l'organo primario di governo che definisce gli indirizzi e la distribuzione delle risorse economiche tra i diversi interventi. La Giunta è eletta dal Consiglio camerale individuando 8 dei suoi componenti per dare esecuzione agli indirizzi del Consiglio. Il Presidente è eletto dal Consiglio Camerale ed attua la politica generale dell'ente, avendone anche la rappresentanza legale, politica e istituzionale.Il Collegio dei revisori è nominato dal Consiglio costituito da 3 componenti effettivi e 2 supplenti e vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione.

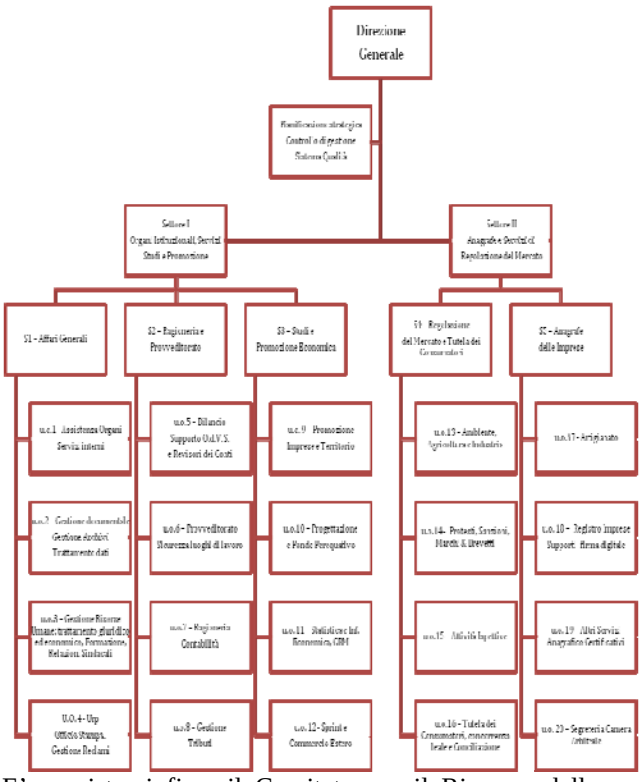
La Cdc, inoltre, è dotata di un Organo di valutazione strategica (Ovs) con il compito di supportarla nella realizzazione egli obiettivi, nella corretta ed economica gestione delle risorse.

Organizzazione e struttura

La struttura organizzativa della Cdc è divenuta operativa sul finire del 1995 e in questi anni si è andata articolando fino alla definizione dell'attuale organigramma ispirato a flessibilità e interscambiabilità di funzioni. Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale (SG) che è responsabile della gestione della CdC, sovrintende al personale e svolge funzioni di raccordo con gli organi di governo. La struttura della CdC (si veda organigramma) si compone di 2 settori e 5 servizi:

- il Settore 1, con a capo il SG, che comprende i seguenti servizi: Servizio1 - Affari generali; Servizio 2 - Ragioneria e Provveditorato; Servizio 3 – Studi e Promozione economica;
- il Settore 2, con a capo un dirigente, che comprende i seguenti servizi: Servizio 4 - Regolazione del mercato; Servizio 5 - Anagrafe delle imprese. Inoltre vi è un'unità in staff al SG competente negli ambiti della Pianificazione strategica, Controllo di gestione e Sistema qualità, tutte attività relative ai processi e quindi trasversali alle singole funzioni.

Organigramma approvato con Deliberazione della Giunta n. 113 del 15.12.2008



E' previsto, infine, il Comitato per il Riesame della direzione composta da: SG, Vice Segretario Generale (VSG), Responsabili (Resp) e Responsabile del Sistema Gestione Qualità (Resp SGQ).

Attualmente lavorano in CdC 23 dipendenti a tempo indeterminato oltre al SG ed al dirigente. Una dotazione organica molto contenuta che necessariamente impone una politica per il personale che privilegi la molteplicità dei compiti e delle funzioni. In tale direzione molti investimenti vengono fatti nella formazione e nel benessere organizzativo. Nel criterio 3 si illustreranno le politiche per la gestione delle risorse umane e la distribuzione del personale per categoria.

Tutto il personale è dislocato presso la nuova sede, localizzata nel Centro direzionale Poggio Verde.

Infatti, il 31 agosto 2009 segna una tappa importante nella vita della giovane Cdc con il trasferimento presso la nuova sede progettata per essere accessibile ed user-friendly nonché per valorizzare l'operato delle risorse umane che vi operano. La sede, moderna e priva di barriere architettoniche, è posta in una zona accessibile da due vie e consente di bypassare il problema del traffico nel centro cittadino ed il problema dei parcheggi che per anni ha attanagliato utenti e collaboratori costretti a recarsi presso la vecchia sede nel centro storico.

Partner e stakeholder

Uno dei principi ispiratori dell'attività camerale è la cooperazione con associazioni di categoria e istituzioni pubbliche e private locali, nazionali e comunitarie. Le attività, pertanto, sono sistematicamente realizzate con altri soggetti coinvolti come partner (cft. Criterio 4). I rapporti di collaborazione sono improntati ai principi di: corresponsabilità sui risultati e partenariato per la creazione di 'valore' per i soggetti coinvolti e la comunità. Le modalità che regolano i rapporti di collaborazione sono definite attraverso tavoli di confronto e coordinamento, convenzioni, protocolli d'intesa o creazione di società ad hoc. Il processo di continuo interscambio con tutti gli attori che possono incidere sul sistema economico locale, sul suo sviluppo e sulla competitività, presuppone non un elenco esaustivo di soggetti, ma l'individuazione della rilevanza degli interessi di cui sono portatori. Si tratta quindi di soggetti territoriali e non, che siano comunque espressione del mondo economico e della società civile.

CRITERIO 1

1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.

Al momento della sua istituzione, 1993, la CdC ha definito formalmente la propria vision, consistente nella promozione degli interessi generali delle imprese e nello sviluppo del territorio, enunciandola nello Statuto, approvato dal Consiglio, che rappresenta la carta dei principi della CdC, cui è demandata, tra l'altro, l'individuazione delle competenze e delle modalità di funzionamento degli organi, la loro composizione, nonché le forme di partecipazione ed i principi di trasparenza e informazione. Nel 2004, a seguito della nomina del nuovo SG e di un nuovo Presidente, si è proceduto ala verifica della coerenza attuale della vision e della mission. L'occasione è stata rappresentata dall'adozione del piano strategico 2004/2009 che ha individuato obiettivi strategici e linee d'azione e che ha portato il SG ed i Resp ad una profonda riflessione sugli scenari futuri del contesto territoriale e del sistema camerale. Inoltre, si è proceduto ad una verifica\aggiornamento della vision e della mission in occasione della redazione del primo bilancio sociale e dall'indizione del concorso di idee

per l'individuazione di un nuovo logo istituzionale. In particolare, con il metodo della balanced scorecard (BSC), utilizzato per la realizzazione del bilancio sociale, sono stati coinvolti sia gli stakeholder interni, in particolare i Resp che hanno lavorato per definire meglio la vision e la mission, sia gli stakeholder esterni coinvolti in una serie di incontri-confronto, portando a sintesi le differenti esigenze come evidenziate nell'immagine seguente.

Da tale analisi è scaturita la definizione della mission: "*promuovere e supportare il sistema delle imprese sul territorio e garantire la regolazione del mercato e la tutela dei consumatori*"
La mission elaborata è stata illustrata e condivisa con tutto il personale in occasione di corsi di formazione specifici e con il Consiglio e le associazioni di categoria in occasione di incontri ad hoc.
L'individuazione dei valori della CdC è stata effettuata con un apposito percorso formativo finalizzato alla stesura di una 'Carta dei valori partecipata' - Verbale di giunta (VDG) n. 9/09. A tal fine tutto il personale è stato coinvolto in un percorso formativo volto a 'creare la squadra' e far sì che i valori da inserire nella carta emergessero proprio dalle risorse umane. Durante il percorso formativo è stata elaborata una Carta che raggruppa i valori individuati in tre macrocategorie: Cultura del sorriso (Centralità della persona, Ascolto attivo, Cortesia, Disponibilità e Creatività); Cultura del noi (Spirito di squadra, Merito ed Equità, Forza delle differenze, Fiducia) e Cultura del fare al meglio (Efficienza, Accessibilità, Impegno e Responsabilità, Valorizzazione del cliente, Contesto ambientale come risorsa e non come limite). La Carta è stata presentata pubblicamente nel corso di una conferenza stampa il 22/12/2009 cui è seguita apposita nota divulgata a tutti i mass-media ed è stata resa disponibile sul sito internet istituzionale, Sezione "Chi siamo" e sulla intranet camerale. Attualmente è in fase di realizzazione ulteriore materiale promozionale (gadgets) per diffondere i valori condivisi. La Carta dei valori è stata approvata dal SG con Determinazione dirigenziale (DD) n. 09/2010. La CdC con la Carta dei Valori ha inteso proseguire il suo percorso di sviluppo, focalizzando l'attenzione sui valori guida e sulla relazione con il cliente. In particolare, questa attenzione viene posta sia nei confronti del 'cliente esterno', come tipicamente avviene nell'ambito dei servizi, ma anche nei confronti della relazione di ciascun dipendente con i colleghi, in un'ottica di relazione con il 'cliente interno'. L'attenzione su entrambi i fronti deriva dalla consapevolezza che le suddette relazioni si nutrono l'una dell'altra ed entrambe sono influenzate innanzitutto dalla Cultura organizzativa ancor prima che dalle regole e dalle procedure. Alcuni dei valori guida sono richiamati nel Manuale della Qualità (MQ), contenente anche la Politica della Qualità (PQ), che ha come valore guida l'attenzione alla soddisfazione del cliente/utente, nonché la semplificazione e la trasparenza amministrativa; nel Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, che contiene i principi cui deve essere informato il comportamento del personale; nel Codice Etico di prevenzione del mobbing (criterio 3.1).
La vision, la mission ed i valori della CdC sono stati resi visibili, mediante la realizzazione di un progetto di immagine coordinata. In particolare, con DG n. 23/2004 è stato indetto un concorso per l'ideazione del logo istituzionale e dell'immagine coordinata. Il logo risultato vincitore, presentato pubblicamente con conferenza stampa (il 20.07.2004), rappresenta una figura circolare evocante la bussola, all'interno della quale sono presenti le iniziali della dicitura istituzionale, volendo rappresentare la capacità della CdC di essere uno strumento di navigazione nel percorso evolutivo della provincia di Crotone. L'identità visiva valorizza l'approccio innovativo ed universale, come richiamato dal simbolo della chiocciola di internet, logo per eccellenza del world language e indice dell'ottimo livello tecnologico che contraddistingue il sistema camerale. A seguito di apposito accordo tra tutti gli Enti camerali (Progetto FP 2004 - Brand del sistema camerale, DG n. 27/2006), al logo è stato affiancato un elemento grafico comune raffigurante la C di "Camere di Commercio" e la I di "Italia" che si allungano a formare la prua di una nave e che fa ricondurre immediatamente la CdC alla rete del più ampio sistema camerale nazionale ed internazionale di cui è parte.
La traduzione della vision e della mission in obiettivi strategici ed operativi avviene mediante un nuovo processo di pianificazione, avviato nel 2010, supportato dall'Ufficio Pianificazione e Controllo strategico. Entro il 15 ottobre ciascun Resp compila una scheda di programmazione e controllo in cui indica obiettivi strategici, azioni e target di riferimento, (nonché gli obiettivi individuali dei soggetti coinvolti nell'implementazione delle azioni individuate). A partire da tali schede, approvate da SG e VSG, viene redatto il documento programmatico pluriennale (ogni 5 anni) e, a cascata, quello annuale (Relazione Previsionale e programmatica, RPP). Queste vengono portate in Giunta ed in Consiglio per l'approvazione o le eventuali integrazioni.
Ciò favorisce la massima consapevolezza dei Resp circa le attività da attuare ogni anno, accrescendo la loro motivazione e facilitando nel contempo la partecipazione attiva del personale alla definizione

delle strategie della CdC. Inoltre, tale definizione degli obiettivi, partecipata sia dagli stakeholders esterni, presenti nel Consiglio, che dagli stakeholders interni, consente la definizione di un Programma realmente condiviso. Fondamentale è il ruolo del SG che ha il delicato compito di raccordare le diverse istanze, provenienti dai diversi portatori di interesse, di cui ha diretta conoscenza grazie alla presenza nelle riunioni del Consiglio, che delle istanze dei Resp.
Gli stakeholders, oltre ad essere sovrani (in quanto costituenti l'organo decisionale) nella determinazione delle strategie, degli obiettivi e delle azioni della CdC, sono anche "ascoltati" direttamente, grazie a indagini di Customer Satisfaction (CS) sui servizi offerti e indagini periodiche sulle loro esigenze. I risultati di tali indagini costituiscono ulteriori input per la definizione della RPP. Dagli obiettivi così individuati discendono altri documenti di programmazione: il Piano della Formazione e il Piano di Comunicazione.
L'insieme di regole e di principi che la CdC si è data seguono la sua evoluzione culturale ed economica e, pertanto, anche lo Statuto viene aggiornato per rispondere al principio cardine dell'organizzazione: il miglioramento continuo; p.e., a soli due anni dalla prima adozione, il Consiglio della CdC ha aggiornato il proprio Statuto, rivedendone sia il contenuto che la veste grafica. Anche la stesura della RPP consente annualmente di integrare le strategie già programmate con strategie emergenti in virtù delle contingenze. Tutti i documenti citati, capaci di delineare vision, mission, valori, obiettivi strategici ed operativi sono condivisi in appositi momenti di incontro con tutto il personale e nella intranet camerale, quale mezzo per condividere e valorizzare le conoscenze, semplificare le attività, ridurre tempi e costi, garantendo un accesso democratico alle informazioni e, soprattutto, aumentando il senso di appartenenza all'organizzazione.

1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

La CdC, per conseguire gli obiettivi individuati direttamente dagli stakeholders (interni ed esterni) e confluiti nella RPP, e per meglio soddisfare le aspettative dei portatori d'interesse, si è dotata (DG n. 124/2004) di una organizzazione piatta con due soli livelli di responsabilità. Ciascun servizio ha un insieme coerente di attribuzioni ed è coordinato da un responsabile (Resp) che risponde direttamente al dirigente. Non sono contemplati ulteriori livelli gerarchici. Tale scelta è motivata dalla necessità di garantire la massima flessibilità. Altre misure organizzative di semplificazione sono la scelta di individuare responsabili unici di procedimento (dal 2005) evitando la frammentazione del procedimento amministrativo su più livelli di responsabilità e, come già accennato l'adozione del Sistema di Gestione della Qualità (SGQ), ISO 9001:2008, strumento per la standardizzazione e formalizzazione dei processi attraverso i quali erogare i servizi.
La struttura organizzativa è verificata con cadenza almeno triennale, in occasione dell'analisi condotta per la redazione della dotazione organica, volta a: rafforzare il livello organizzativo con funzioni di programmazione e coordinamento delle attività, affiancando ai dirigenti collaboratori idonei a supportarne l'operato; valorizzare e sviluppare la professionalità delle risorse umane nella logica di sviluppo organizzativo secondo la quale le organizzazioni crescono in modo parallelo alla crescita professionale delle risorse umane che le compongono.
La definizione chiara e dettagliata delle unità di personale e dei profili professionali assegnati ad ogni Servizio per il perseguimento degli obiettivi camerali, è rappresentata dall'organigramma e dal mansionario.
Entrambi i documenti sono allegati al MQ e resi disponibili nella intranet camerale.
La CdC per elaborare i suoi documenti di programmazione si avvale della BSC. In particolare, la metodologia utilizzata permette di individuare quattro prospettive strategiche e di costruire la mappa strategica della CdC declinando le priorità e gli obiettivi e specificando come creare valore per i portatori di interessi. Tale mappa è uno strumento fondamentale che permette di far derivare dalla missione 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 BSC. In tal modo ci si trova in linea con quanto prescritto dalla riforma Brunetta, nella quale il concetto di valutazione opera in maniera onnicomprensiva interessando la valutazione della performance organizzativa e, a scendere, di quella individuale.
Annualmente, la Giunta, sulla base degli obiettivi individuati nella RPP, assegna gli obiettivi al SG. Tali obiettivi condivisi, trasformati e declinati in termini quantitativi e qualitativi sulla scheda di programmazione e controllo sono assegnati a cascata ai dirigenti, ai Resp ed all'intero personale sulla base di un apposito sistema di valutazione preliminarmente discusso con i dipendenti e le organizzazioni sindacali e regolarmente approvato. Tale impostazione consente di assicurare la massima coerenza possibile fra programmazione economico-finanziaria e obiettivi di miglioramento a livello di gruppo ed individuale. Il grado di raggiungimento degli obiettivi, si trasforma in un punteggio annuale per ciascun dipendente e concorre a determinare gli incentivi economici di produttività nonché, nel medio periodo, gli avanzamenti di carriera. La necessità di individuare un sistema di misurazione del raggiungimento degli obiettivi che fosse il più possibile oggettivo, ha portato la CdC ad avvalersi di una società esterna che ha definito lo schema secondo cui deve avvenire il calcolo del grado di raggiungimento degli obiettivi (approvato con DG n. 18 e 63/02). Pertanto, già al momento dell'assegnazione degli obiettivi individuali, il personale è a conoscenza del valore assegnato ad ogni livello di prestazione e dal quale dipenderà l'assegnazione degli incentivi di produttività. Inoltre, al fine di rivedere periodicamente il grado e le modalità di raggiungimento degli obiettivi prefissati, viene effettuata una valutazione intermedia degli obiettivi. La

congruità e validità del sistema di valutazione del personale è monitorata attraverso l'indagine di benessere organizzativo effettuata annualmente dal 2004. Le criticità rilevate sono oggetto di discussione in sede di appositi incontri, sia con il personale che con i sindacati, volti a definire i correttivi da adottare.
Il compito di valutare le prestazioni complessive della CdC è assegnato all'OVS che, attraverso un pannello di indicatori preventivamente definito, valuta sia le performance dei servizi che quelle economico-finanziarie, relazionando con cadenza annuale alla Giunta. Le indicazioni di tale organo rappresentano gli elementi di ingresso per le azioni correttive e la valutazione del SG ed a cascata dei dipendenti.
Nel corso del 2007, al fine di migliorare la capacità di monitoraggio e valutazione della propria azione, la CdC ha realizzato il progetto "Valutazione delle politiche camerali" (DG n. 73/2006), finalizzato a:
- diffondere una cultura del miglioramento continuo basata sulla gestione per obiettivi;
-dotare la CdC di una metodologia a supporto del monitoraggio dell'efficacia degli interventi realizzati in attuazione delle politiche e dei programmi strategici, per disporre di elementi informativi utili alla eventuale correzione delle linee di indirizzo;
-dotare la CdC di un sistema di misurazione delle performance dei processi alla base delle principali linee di servizio ai clienti (esterni ed interni), in grado di identificare aree di criticità e, al contempo, di indicare le leve (organizzative, gestionali, professionali) da agire per assicurare un miglioramento;
-assicurare la piena coerenza dei sistemi di gestione adottati e dei sistemi di valutazione della dirigenza.
Il progetto ha, inoltre, prodotto un risultato importante consistente nella revisione e riduzione degli indicatori precedentemente individuati ed utilizzati dall'OVS, al fine di armonizzarli e renderli coerenti con quelli volti alla valutazione delle politiche camerali, con l'obiettivo di migliorare continuamente il contributo della CdC alla società.
Altro momento fondamentale di confronto per la promozione del miglioramento continuo è, come accennato, il Riesame della Direzione. In tale sede, oltre alle risultanze dell'OVS, vengono utilizzate tutte le altre evidenze (risultati di CS interna ed esterna, risultati audit interni ed esterni, reclami, ogni altro elemento utile) al fine di individuare correttivi sia tecnici che organizzativi e di definirne tempi e priorità, con lo scopo di migliorare le performance camerali.
Al fine di contemperare gli obiettivi in termini di risorse, tempi e qualità, si sta sperimentando l'adozione delle tecniche del Project Management (Ordine di servizio, OdS, n. 31/2010).

1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

A conferma del ruolo centrale che il personale ha all'interno della CdC, come descritto nei criteri 1.2 e 3.3, si citano:
- il coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi della CdC, attraverso la raccolta delle proposte provenienti dai diversi Servizi in occasione della predisposizione della RPP;
- l'ascolto continuo delle esigenze attraverso le indagini di Benessere Organizzativo;
- l'istituzione del Circolo di Ascolto;
- l'incentivo (anche economico) a proporre suggerimenti per il miglioramento organizzativo (Immaginizzando);
- l'istituzione del Forum dipendenti;
- i riconoscimenti pubblici ottenuti in occasione di iniziative e progetti di particolare complessità (ad es. encomi consegnati al gruppo di lavoro impegnato nel concorso Premiamo i risultati).
La dirigenza fornisce supporto ai dipendenti sia per la crescita professionale, individuando specifici percorsi di formazione, sia per il raggiungimento degli obiettivi individuali, attraverso elevata disponibilità al confronto e previsione di momenti di concertazione e calibrazione degli obiettivi anche sulla base delle risorse disponibili. Tra questi percorsi non mancano quelli specificamente orientati all'accrescimento della motivazione dei dipendenti (si veda criterio 3.3).
Nell'ottica dell'empowerment sono state create le condizioni per la delega di autorità anche in occasione della sperimentazione del Project Management.
Al fine di valorizzare le professionalità e di motivare il personale, ogni anno, in accordo con i Rappresentanti Sindacali, viene stabilito un numero variabile di progressioni economiche orizzontali. La corretta gestione delle progressioni economiche costituisce una grande opportunità per una gestione strategica delle risorse umane, poiché tale istituto consente di legare direttamente l'impegno e la professionalità profusa dal dipendente nell'esecuzione della prestazione lavorativa con gli incentivi retributivi. Accanto a questa opportunità, il contributo dato da ogni singolo dipendente nell'espletamento del proprio lavoro viene "premiato" attraverso l'erogazione del compenso di produttività annuale. Naturalmente quest'ultimo trova fondamento nel Sistema di Valutazione del personale già descritto al criterio 1.2.
In occasione della verifica intermedia del raggiungimento degli obiettivi vengono coinvolti gli interessati per verificare, tramite osservazioni e feed-back continuo, che la persona abbia compreso in pieno gli obiettivi fissati e che la prestazione sia adeguata rispetto agli stessi; modificare gli obiettivi fissati nella eventualità in cui siano intervenute variabili non controllabili dal valutato.

1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.

La CdC è inserita nel più ampio sistema delle Camere di Commercio (c.d. sistema camerale) che trova la sua sintesi ideale nell'Unione Italiana delle Camere di Commercio (Unioncamere), all'interno della quale ogni ente ha una sua rappresentanza. In particolare, Unioncamere mantiene relazioni regolari con il Governo ed il Parlamento nazionale al fine di assicurare un rapporto proattivo con le autorità politiche competenti dell'area esecutiva e legislativa. Fra i vari organi, Unioncamere ha un comitato dei segretari generali che si riunisce con cadenza periodica, per affrontare le diverse questioni che riguardano le

Camere e per avere un indirizzo unitario nel rispetto delle politiche pubbliche definite a livello ministeriale. A livello regionale le Camere di commercio sono associate in Unioni Regionali, costituite ai sensi del codice civile, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento. Le Unioni Regionali curano e rappresentano gli interessi comuni delle camere di commercio associate ed assicurano il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti. Le Unioni Regionali sono finanziate attraverso un'aliquota delle entrate delle Camere associate. Oltre agli orientamenti normativi, l'Unioncamere rappresenta gli interessi generali delle Camere di commercio e degli altri organismi del sistema camerale italiano.
Per essere costantemente informati sulla novità Unioncamere e le Unioni regionali, sentiti i presidenti, hanno lo specifico compito di curare i rapporti con le autorità politiche. La CdC contribuisce anche alla programmazione regionale, grazie alla rappresentanza in appositi gruppi di lavoro istituiti presso l'Unione Regionale, nonché fornendo annualmente ai policy maker uno studio sull'andamento economico provinciale (Criterio 2.1).
Il coinvolgimento di tutti i soggetti portatori di interessi per lo sviluppo di una governance realmente efficace è garantito dalla raccolta delle istanze del territorio tramite l'operato dei propri Consiglieri che rappresentano tutti i comparti produttivi delle provincia e nell'inserimento delle stesse istanze nei documenti programmatici. Si veda p.e. l'ultimo Programma pluriennale (2010-2014), approvato con DC n. 14/2009.
La programmazione, quindi, parte dalle priorità condivise espresse dai protagonisti dello sviluppo socioeconomico locale, tenendo conto delle proprie specifiche competenze d'azione e di indirizzo e facendo proprie le indicazioni emerse dagli scenari macroeconomici e dalle analisi di benchmarking territoriali e settoriali.
I risultati di una tale impostazione e la ricerca di sinergie con associazioni di categoria ed enti locali ha portato, inoltre, alla realizzazione di molte iniziative e progetti fortemente condivisi, sia in ambito economico che in ambito sociale, grazie alla stipula di Accordi di Programma e di altri strumenti di programmazione negoziata, quali protocolli, convenzioni, intese, ecc..
A titolo di esempio, considerato che il settore viti-vinicolo è trainante per l'economia locale, la CdC, dal 1998, approva e finanzia un "Progetto di assistenza tecnica fitosanitaria" della viticoltura nella provincia di Crotone, provvedendo a convenzionare, a tale scopo, dei tecnici agronomi coordinati da un esperto esterno. L'attività, consistente nell'effettuazione di visite periodiche dei tecnici direttamente sui luoghi di coltivazione delle uve destinate alla produzione di vino d.o.c. e i.g.t., ha avuto il particolare merito di sensibilizzare i viticoltori locali sui benefici dell'assistenza diretta ed ha consentito loro di risparmiare, coltivando con più raziocinio e rispondendo più puntualmente a ciò che esige la produttività agricola attuale: qualità e minore impatto ambientale. Per la concreta erogazione del servizio, ogni anno, prima dell'inizio effettivo dell'attività di assistenza, vengono realizzate delle riunioni presso la sede camerale, durante le quali il coordinatore tecnico illustra le finalità del progetto e le modalità esecutive di assistenza ai tecnici di campo. L'assistenza viene quindi erogata attraverso la visita sugli appezzamenti (almeno una a settimana per ciascuna azienda, nel periodo dal 1° aprile al 30 settembre – per un totale di 24 visite ad azienda) da parte dei tecnici incaricati, i quali annotano, su apposite schede, i dati relativi alle fasi fenologiche della coltura, alla situazione fitosanitaria, alle operazioni colturali effettuate ed ai trattamenti eseguiti. Al termine di ogni visita, i tecnici suggeriscono alle aziende gli interventi fitosanitari da effettuare. Nell'ultimo triennio (2008/2010) sono state direttamente assistite n. 156 imprese. Inoltre l'azione camerale ha consentito di estendere i benefici dell'assistenza tecnica oltre la cerchia dei soggetti direttamente coinvolti, garantendo la massima diffusione degli interventi fitosanitari suggeriti dai tecnici, a tutti i viticoltori potenzialmente interessati, attraverso la pubblicazione dei bollettini settimanali di difesa integrata della vite, redatti dal coordinatore, su un giornale locale e sul sito internet della CdC. Infine, per l'anno 2010, la CdC ha inteso promuovere la formazione di professionalità nel settore, mediante periodi di tirocinio e stages tecnici per studenti universitari, allo scopo di far maturare conoscenze ed esperienze sulla gestione dei vigneti destinati alle produzioni d.o.c. e i.g.t. ricadenti nel comprensorio crotonese. A tale scopo, con DG n. 12/2010, è stata stipulata una convenzione con la Facoltà di Agraria dell'Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria che ha consentito di erogare stages a favore di n. 10 studenti, con visite sul campo realizzate con l'assistenza dei tecnici incaricati, affiancate da periodi di didattica in aula, per un totale di 150 giornate di formazione.
Sempre avendo riguardo per le esigenze del territorio, recentemente, con Delibera del Consiglio, DC, n. 2/2010 la CdC ha acquisito la maggioranza delle quote della società aeroporto S. Anna (53.92%) che gestisce il locale scalo aereo, scongiurando il pericolo di chiusura di un'infrastruttura fondamentale per lo sviluppo del territorio.
La CdC, inoltre, è spesso promotore di partenariati, come ad es. nella costituzione di:
- Parco Scientifico e Tecnologico, finalizzato alla diffusione delle innovazioni tecnologiche nelle PMI e partecipato dalle università regionali, dalla provincia e dai comuni (Determinazione Presidenziale - DP - n. 12/2004);
- Associazione antiracket e antiusura in partnership con le associazioni di categoria(DG n. 133/2003);
- Camera Arbitrale per la diffusione della cultura dell'arbitrato in partnership, oltre che con le associazioni di categoria, con gli ordini professionali: avvocati, commercialisti, notai ecc(DG n. 19/2005).
- Sistema Turistico locale nella provincia di Crotone, di cui la CdC risulta socio fondatore (DG n. 62/2008).

Sempre in partenariato insieme alle Camere di Commercio di Matera, Potenza, Foggia e Reggio Calabria è stato realizzato il progetto "South Italy Agrofood and Tourism", finalizzato a sostenere le imprese locali operanti nel settore agroalimentare, attraverso specifiche azioni di incoming che hanno interessato alcuni paesi esteri. In particolare è stata stipulata una convenzione in data 31/10/2009 tra la CdC e le suddette Camere per l'attuazione del progetto "Internazionalizzazione: favorire il coordinamento e l'efficienza delle iniziative camerali". Il progetto è particolarmente innovativo in quanto è stato il primo incoming per la CdC, che ha attivato una serie di iniziative (incontri B2B, visite aziendali, visite guidate nei luoghi più belli della provincia crotonese) volte a valorizzare contemporaneamente sia i prodotti tipici locali dell'eccellenza crotonese che il territorio della provincia con le sue peculiarità, al fine di aumentare il livello di internazionalizzazione. Per favorire il coinvolgento sono state realizzate azioni promozionali: comunicati stampa sui media locali, pubblicazioni sul sito internet camerale, campagna CRM (26/10/2009) con il coinvolgimento di 150 soggetti tra imprese agroalimentari, strutture ricettive, associazioni di categoria ed enti locali. Hanno partecipato attivamente all'evento 15 imprese del territorio crotonese (DD 478/2009 sui criteri di selezione delle aziende). Sulla base dei risultati conseguiti, nel 2010 la CdC ha deciso di aderire anche alla II° annualità del progetto.

Sempre con riferimento ai partenariati con DG n. 101/2009 la Giunta ha approvato il protocollo d'intesa "Le Camere di commercio contro la criminalità per la legalità", firmato insieme alle Camere di Reggio Emilia, Modena e Caltanissetta che fissa un percorso comune per l'affermazione di una cultura della legalità e definisce azioni congiunte contro la criminalità.

Da ultimo, la CdC ha promosso, unitamente alla locale Prefettura, il Patto Antiracket 'Io denuncio', cui aderiscono le associazioni di categoria, l'Associazione Antiracket ed Antiusura 'Ninni Cassarà', l'Amministrazione provinciale di Crotone, tutti i Comuni della provincia, l'Articolazione territoriale provinciale, gli Ordini professionali degli Avvocati, dei Dottori commercialisti e dei medici .Il Patto è finalizzato a diffondere la cultura della legalità;unirsi nella lotta alla criminalità; far scendere in prima linea il sistema associativo; fornire informazione ed assistenza; presidiare il territorio. Tra le iniziative sui temi sociali svolti in collaborazione con altri parter ricordiamo: ll Protocollo d'intesa per la prevenzione dei fenomeni di estorsione ed usura (DG 96/07); la partecipazione al Convegno regionale "le nuove normative antiriciclaggio" (DG 110/08); la partecipazione al Convegno "Vendita di beni di consumo e pratiche commerciali sleali" (DG 43/09); la Convenzione per attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori (DG 102/09);la compartecipazione alle iniziative Primo marzo e Cantiere Welfare Italia, promosse dal consorzio Jobel (DG 25/09).

Da non dimenticare anche l'interesse costante verso la tematica del credito, con la creazione dell'Osservatorio sul credito (DG 121/08) ed il bando emanato nel 2010 nell'ambito del progetto "Contributi in conto interessi su micro finanziamenti a favore di microimprese", presentato dalla CdC nell'ambito dell'Accordo di Programma tra il Ministero dello Sviluppo Economico ed Unioncamere. Il progetto era finalizzato ad agevolare l'accesso al credito bancario delle microimprese attraverso un intervento straordinario per l'erogazione di contributi in conto interessi a valere su operazioni di finanziamento concesse da istituti bancari (Criterio 8.1).

Annualmente, sulla base degli obiettivi programmati e per la migliore realizzazione degli stessi, è valutata dal SG la partecipazione ad iniziative del DFP. Negli anni scorsi, p.e., la CdC ha partecipato a Cantieri d'innovazione e, in tutti i percorsi affrontati, ha ottenuto riconoscimenti per i progetti realizzati (criterio 9.1).

La consapevolezza dell'importanza di mantenere relazioni proficue con gli stakeholders si manifesta anche attraverso l'attività di comunicazione che, grazie all'introduzione del CRM, è divenuta sempre più efficace.

Dal 2003, inoltre, viene elaborato il piano di comunicazione che rappresenta lo strumento capace di garantire coordinamento, coerenza ed efficacia a tutte le attività di comunicazione programmate che, accanto all'adozione della nuova immagine coordinata, valorizza l'approccio innovativo ed orientato agli stakeholders.

CRITERIO 2

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

L'identificazione sistematica degli stakeholders della CdC è stata formalizzata nel primo bilancio sociale di mandato 2003-2006, sulla base di una analisi di contesto condotta nel corso di un focus group con i Resp. Le categorie di soggetti interessati dalle politiche della CdC che sono state individuate hanno distinto i Destinatari delle politiche stesse ed i Partner della CdC che contribuiscono a rendere possibile l'implementazione delle politiche stesse (ad es. professionisti che svolgono un ruolo di "erogatori indiretti" di alcuni servizi). A cavallo fra le due categorie troviamo le risorse umane. Successivamente, in occasione del Bilancio sociale 2006-2008 l'individuazione degli stakeholders è stata semplificata, individuando le seguenti categorie:

- il sistema economico produttivo che include le imprese operanti sul territorio, gli utenti/clienti dei servizi camerali, i consumatori, il sistema finanziario;
- il sistema delle relazioni istituzionali rappresentato dalla PA, dalle istituzioni locali, dalle associazioni di categoria e dagli altri soggetti del sistema camerale;
- gli stakeholder interni rappresentati dalle risorse umane;
- gli altri stakeholders ossi il mondo del lavoro, gli Ordini professionali, il sistema scolastico e formativo ed altro ancora.

Come chiarito in premessa, la principale categoria di portatori di interesse è rappresentata dal sistema delle imprese operanti sul territorio provinciale. Si è visto infatti in precedenza che la CdC è per vocazione e per

missione istituzionale, “al servizio delle imprese”. Gli interventi per le imprese sono stati raggruppati per specifiche aree di attività e di categorie economiche: servizi amministrativi; regolazione del mercato;internazionalizzazione; innovazione; studi, servizi di informazione e formazione; sviluppo del territorio ed incentivi; sostegno del credito.

Per descrivere quali categorie economiche traggano beneficio dalle azioni camerali, lo stakeholder “sistema delle imprese” è stato scomposto nelle quattro categorie economiche di riferimento: agricoltura; industria; artigianato; commercio e servizi vari. Tale approccio consente di leggere le molte attività ed iniziative realizzate in funzione della categoria economica di appartenenza dei beneficiari ed indipendentemente dalla tipologia di intervento realizzata.

I bisogni delle imprese vengono letti grazie a due modalità:

- direttamente, mediante l’iscrizione volontaria delle imprese nella banca dati Customer relationship management (CRM): la possibilità di iscriversi alla banca dati viene costantemente promossa mediante il sito internet, allo sportello, ma anche inserendo il link alla pagina di iscrizione on line nel piè di pagina di qualsiasi comunicazione cartacea o via email. Al momento dell’iscrizione vengono rilevate una serie di informazioni specifiche volte a qualificare l’impresa (fatturato, settore di attività, ecc.);
- indirettamente, mediante gli interessi rappresentati in Giunta e Consiglio dalle Associazioni di categoria.

Un apporto sostanziale alla lettura dei bisogni viene dato dal front-office, grazie a diverse modalità: Indagine ‘Mettiamoci la faccia’; Indagine di CS; Sistema di gestione dei reclami.

Tutte le informazioni rilevate ed analizzate sono portate all’attenzione dell’OdV, della Giunta, del Consiglio, del Riesame della direzione ed in particolare della dirigenzache valuta le azioni da intraprendere per rispondere ai bisogni espressi dagli utenti; p.e., più volte dagli utenti è stata espressa la lamentela per la mancanza di resto, di conseguenza sono stati installati sia POS per poter effettuare pagamenti con carta di credito e sia un bancomat per il prelievo di contanti direttamente nel Salone dei servizi. Successivamente si verifica che le azioni previste siano state adottate e che siano efficaci.

Inoltre, particolari esigenze possono emergere in relazione a particolari servizi offerti e/o stakeholders; p.e. in relazione al cliente del Registro Imprese (RI), costituito prevalentemente da professionisti che rappresentano le imprese (commercialisti, avvocati, notai), si è palesata la necessità di organizzare una specifica attività formativa; pertanto, sono stati tenuti corsi su importanti temi dedicati alla presentazione delle pratiche, direttamente presso gli ordini professionali, rispondendo così alle esigenze espresse da tali clienti (come riportato nei risultati, sottocriterio 6.1). Al termine del primo ciclo di corsi, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere il proprio parere sull’impostazione dell’attività formativa e di dare suggerimenti per superare eventuali criticità e migliorare il servizio offerto. Gli spunti raccolti in questa maniera sono stati utilizzati per impostare il ciclo di corsi successivo in modo più rispondente alle aspettative dei professionisti coinvolti.

Tra gli stakeholders principali rientranti nel sistema delle relazioni istituzionali, sicuramente, vi sono le associazioni di categoria, in quanto espressione del sistema delle imprese iscritte alla CdC. Le associazioni di categoria, facendo parte del Consiglio camerale, partecipano in Consiglio alla definizione degli obiettivi e dei programmi della CdC. Inoltre, vengono costantemente coinvolte nella determinazione di specifiche attività, in particolare di natura promozionale e di sviluppo.

Il sistema camerale è in maniera costante e fisiologica portatore di interessi da e verso la CdC; infatti la CdC collabora costantemente al consolidamento delle reti, delle infrastrutture telematiche, delle società del sistema, dei progetti comuni, e di tutte le attività e soggetti tra loro interconnessi che consentono alle Camere di Commercio di proporsi nel loro insieme come un unico sistema integrato. Le risorse umane, il personale della CdC, rappresentano l’unica categoria di stakeholder “interno”. Le attenzioni verso il personale sono costantemente sviluppate: il tema della formazione permanente, gli interventi in materia di benessere sul posto di lavoro, le analisi e le valorizzazioni delle competenze sono solo alcune delle linee di concreto intervento nell’ambito delle politiche verso il personale.

Le risorse umane sono quindi da un lato portatrici di interesse – non solo in funzione degli aspetti retributivi ma anche in funzione dei profili di gratificazione personale e sociale - verso la Cdc, ma, al tempo stesso, strumento per creare effetti per altre categorie di stakeholder. Tra i diversi canali ideati per l’ascolto delle risorse umane ricordiamo l’Indagine di Benessere organizzativo ed il Forum del personale (criterio 3.3).

Altri strumenti sistematicamente adottati per la lettura delle esigenze del territorio nonché del contesto socio-economico, oltre all’ascolto diretto, sono la rassegna stampa quotidiana ed i risultati dell’attività di studio.

La Rassegna stampa viene effettuata quotidianamente mediante l’analisi dei principali quotidiani locali e nazionali e l’estrazione di copia degli articoli di interesse. Viene resa disponibile a tutto il personale mediante l’inserimento sulla Intranet camerale.

Attività conseguente alle analisi delle Rassegne Stampa è stata, p.e., la concessione di un finanziamento per l’acquisto di un sistema di video sorveglianza dei locali dell’impresa (attività giunta al quarto anno di realizzazione). Infatti, proprio prendendo spunto da tale suggerimento la Giunta camerale, su richiesta di un comitato di direzione e sentite le associazioni di categoria e sindacali, ha deciso di pubblicare apposito bando coinvolgendo fra l’altro anche altri enti pubblici.

Numerosi spunti per l’ideazione di strategie e azioni vengono tratti dalle risultanze dell’attività di studio di seguito dettagliata. L’Osservatorio economico provinciale - Polos, giunto alla XIV edizione, costituisce uno strumento ampiamente apprezzato ed utilizzato da varie tipologie di soggetti: dalle PA, che

da esso traggono utili informazioni per l'impostazione delle loro strategie a sostegno della crescita del territorio, alle organizzazioni che si occupano di sociale e che dall'analisi dei dati presentati possono determinare gli ambiti di maggiore difficoltà e lì agire per sostenere il tessuto sociale locale, alle imprese che possono ottenere informazioni utili all'impostazione della propria attività.
Tra gli approfondimenti realizzati oltre all'annuale Rapporto EXCELSIOR sui fabbisogni occupazionali espressi dalle imprese della provincia, ricordiamo:
- Osservatorio turistico della Provincia di Crotone
- Guida all'Ospitalità Italiana di qualità
- Osservatorio finanziario della provincia di Crotone
- Responsabilità sociale delle imprese
- La logistica per la competitività - analisi dei costi
- Giornate dell'Economia
- Marketing Territoriale

Trimestralmente, inoltre, vengono effettuate analisi sulla demografia delle imprese e rese disponibili sia sul mediante comunicati stampa che sul sito internet.
In tutti i rapporti realizzati dalla CdC si predilige la prospettiva locale, ma sempre inserendola nel contesto regionale e nazionale (confronti con le province italiane e con le consorelle calabresi).

2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

L'analisi dello scenario economico, annualmente pubblicato dalla CdC, come specificato nel sottocriterio 2.1, è utile a fornire indicazioni di politica economica e rappresenta la prima base di riflessione per l'aggiornamento del programma pluriennale e la definizione della RPP. Partendo da tali considerazioni e dal programma pluriennale di mandato, annualmente il Presidente e la Giunta avviano una discussione informale, con riunioni specifiche per settori, con i rappresentanti delle organizzazioni di categoria finalizzata alla individuazione degli specifici interventi da realizzare nel corso dell'anno. Le istanze provenienti dagli altri attori locali, sono analizzate dalla Leadership (presidenza e SG) e unitamente alle indicazioni fornite dai Resp sulla scheda di programmazione e controllo descritta nel sottocriterio 1.2, costituiscono la base di lavoro per la redazione della RPP. Per esempio (p.e.) nel 2010 con DG. n. 47 del 01.10.2010 è stata effettuata in giunta una prima riflessione sulla RPP 2011. La RPP ed il bilancio così costruiti vengono proposti al Consiglio camerale (per il 2011 con DG n. 56 del 20.10.2010); quest'ultimo aggiorna il programma pluriennale e approva il piano annuale da cui discendono gli obiettivi, come già accennato nel sottocriterio 1.2.
In corso d'anno, tenendo conto delle esigenze emergenti degli stakeholders di riferimento, vengono attuati progetti ed iniziative anche non rientranti nella programmazione ma che vanno ad integrarla in coerenza col programma pluriennale rendendola sempre rispondente ai bisogni emergenti.
Questi vengono sottoposti all'approvazione della Giunta della CdC, su proposta del Presidente o del SG.
Contemporaneamente, per valutare la realizzazione dei programmi annuali, semestralmente si tiene conto del monitoraggio effettuato dal controllo di gestione, come descritto nel sottocriterio 4.3.
Il monitoraggio degli obiettivi e la relazione finale al bilancio consuntivo consentono di verificare il grado di raggiungimento degli stessi e di definire l´eventuale revisione delle strategie e politiche, tenendo sempre conto di tutte le istanze e dei dati provenienti dall'ambiente interno ed esterno. La valutazione dei risultati è anche certificata dall'OvS (per il 2009 la giunta ha preso atto della valutazione dell'OvS con DG n. 51 del 01.10.2010).
Per verificare la validità dell'operato all'esterno si tiene in gran conto lo strumento della Rassegna stampa istituzionale, ossia la raccolta di tutte le uscite sugli organi di informazione riguardanti la CdC, suddivise per argomento e per medium e analizzata in appositi report semestrali.
I risultati delle CS, di Polos, di Excelsior, della gestione dei reclami sono analizzati in sede di Riesame della Direzione e dalla Giunta. In tali sedi, si decidono gli interventi necessari per il miglioramento.
La regolare effettuazione di tale attività di monitoraggio consente di verificare a cadenze stabilite l'efficacia degli interventi adottati.
La traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi al dirigente generale e a cascata a tutto il personale, garantisce la coerenza dell'attività camerale con le strategie. Il SG assegna gli obiettivi e le risorse strumentali ed umane per il raggiungimento degli stessi ai vari Resp. In particolari contingenze, si fa ricorso alla flessibilità del personale.
Sulla base del raggiungimento degli obiettivi, avviene la valutazione dei dirigenti e di tutti i dipendenti (si vedano criteri 3 e 5).

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Le politiche e strategie definite nei documenti di programmazione trovano realizzazione con la partecipazione congiunta dei portatori di interesse stessi anche mediante tavoli di lavoro, partenariati e accordi di programma finalizzati a definire o attuare progetti e iniziative di particolare complessità. Altre volte sono proprio i portatori di interesse a realizzare e diffondere in prima persona le iniziative ed i progetti mentre la CdC compartecipa attraverso contributi economici .Allo stesso tempo è necessario che le politiche e le strategie definite si traducano in piani e compiti delle singole unità organizzative affinchè trovino concreta attuazione. Per garantire questa continuità e coerenza è stato adottato lo strumento della scheda programmazione e controllo già descritta nel sottocriterio 1.1. Tramite tali schede, infatti, vengono raccolte tutte le informazione necessarie per la redazione dei seguenti piani: Piano della formazione, Piano annuale delle assunzioni, Piano di comunicazione, Piano della Trasparenza, Piano delle performance.
Gli obiettivi di particolare complessità inseriti nella RPP vengono gestiti attraverso la progettazione

esecutiva (criterio 2.2) ed i piani operativi (sottocriterio 4.1), secondo quanto stabilito dal MQ.
La realizzazione degli obiettivi in tal modo viene monitorata costantemente sia in termini di organizzazione che in termini individuali. Il monitoraggio è per entrambe semestrale ed avviene, rispettivamente, col controllo di gestione (sottocriterio 4.3) e con la verifica intermedia degli obiettivi (sottocriterio 1.3).

2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

L'attenzione all'innovazione è una priorità della CdC, sia relativamente alla diffusione all'interno della struttura che verso l'esterno. Tutto il personale è interessato da attività di formazione relativa all'introduzione di nuove procedure e/o tecniche. Come p.e. è avvenuto con la partecipazione al Progetto Fo.S.T.eR. - Formazione per lo Sviluppo Tecnologico e la Ricerca finalizzato alla Formazione di alte professionalità per adeguare le competenze della PA in materia di R&S realizzato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca in collaborazione con l'Istituto Tagliacarne. Il progetto formativo, svolto nel corso degli anni 2008 e 2009, si è concluso con visite di studio (Dortmund e Bruxelles) e con un Percorso di Sviluppo Organizzativo personalizzato sulle istanze della CdC.

Fondamentale risulta inoltre l'apporto delle società che operano all'interno del sistema camerale e che si occupano proprio della diffusione dell'innovazione presso le stesse Camere di Commercio o presso le imprese clienti delle Camere (Infocamere, Infocert, CedCamera). Formazione e affiancamento al personale consentono allo stesso di operare con le nuove tecnologie in ambiti fondamentali dell'attività. P.e. è in atto, già da diversi anni, un processo di dematerializzazione dei documenti partendo proprio dalla gestione del protocollo informatico che prevede l'acquisizione informatica di tutta la posta in entrata ed uscita e proseguendo con la gestione di tutte le pratiche del RI che, per le società, avviene esclusivamente per via telematica ma, che già nel prossimo futuro, riguarderà anche le ditte individuali. Per favorire una migliore diffusione e comprensione dei nuovi strumenti, il personale della CdC ha, a sua volta, trasferito tali conoscenze ai principali stakeholders del servizio, ossia i consulenti, attraverso uno specifico percorso formativo, attraverso la diffusione degli strumenti necessari per operare con tali modalità (firma digitale, carta nazionale dei servizi, posta elettronica certificata). LaCdC, accogliendo le istanze provenienti dalle associazioni di categoria, ha avviato diversi progetti per la diffusione dell'innovazione in diversi settori; a titolo di esempio si riporta l'esperienza relativa al settore agroalimentare per la diffusione della normativa cogente e volontaria in tema di sicurezza alimentare ed al settore del legno dove sono stati realizzati progetti volti a diffondere metodologie di audit e preparazione di conseguenti azioni di miglioramento. Sul fronte interno, diversi sono gli strumenti che, come visto precedentemente, consentono di analizzare l'andamento dei processi e, laddove se ne ravvisi la necessità, avviare processi di innovazione che consentano di perseguire l'obiettivo del miglioramento continuo: la CS che, come si è già detto, consente ai clienti di esprimere richieste e/o suggerimenti che possono innescare importanti processi di innovazione; i dati dell'OvS che, misurando le performance relative ai diversi processi, consentono di evidenziare eventuali punti di criticità che portati all'attenzione della direzione permettono di individuare innovazioni e percorsi di maggiore efficienza.
Nel 1999 Unioncamere ha lanciato il progetto per la realizzazione del Sistema Informativo per l'efficienza e l'efficacia dei servizi camerali denominato "Pareto", ovvero un network finalizzato alla diffusione dei sistemi di pianificazione e valutazione, al confronto e all'approfondimento di logiche e metodologie di natura aziendalistica. Creato inizialmente come strumento di supporto ai sistemi di valutazione, si è evoluto nel corso degli anni diventando un vero e proprio sistema di benchmarking in grado di far confrontare, attraverso specifici indicatori, le 104 Camere di Commercio e le 136 Aziende Speciali. Il Sistema informativo Pareto consente ad ogni Camera di Commercio e ogni Azienda Speciale di accedere agevolmente, tramite un portale web, al sistema di indicatori realizzato. L'architettura di tale sistema consente di: monitorare gli effetti delle strategie intraprese sui parametri economico finanziari e sul livello di efficacia della risposta alle imprese; confrontare i propri dati con le altre Camere di Commercio e le altre Aziende Speciali in maniera tale da comprendere immediatamente se alcuni fenomeni o trend sono riconducibili a fattori ambientali (p.e. a livello regionale), a fattori organizzativi (correlati p.e. ad una specifica dimensione strutturale) o a fattori specifici della propria realtà; individuare quali sono le migliori performance a livello nazionale.
Sulla base delle istanze pervenute dai principali stakeholders la CdC, nel 2004, ha dato vita al Parco Scientifico e Tecnologico Multisettoriale cui hanno aderito la Provincia e gran parte dei Comuni. Attraverso il Parco si è voluto creare un interlocutore specializzato e privilegiato per la diffusione dell'innovazione tecnologica nelle PMI. Grazie sempre all'intervento della CdC, la provincia di Crotone è stata riconosciuta dalla Regione Calabria centro di eccellenza per il settore agroalimentare e i beni culturali. Su tale base è stato approvato un progetto, a valere su fondi Cipe, per qualificare e far emergere l'offerta di prodotti agroalimentari tipici dell'area di Crotone, attraverso il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche in grado di aumentare la penetrazione nel mercato e migliorare la dinamicità di risposta verso il mercato nazionale e internazionale. Purtroppo, la Regione Calabria, dopo aver affidato la realizzazione del progetto al Parco Scientifico e Tecnologico ha revocato il provvedimento rallentandone enormemente la gestione e compromettendone il successo. Altro importante progetto ha riguardato i beni culturali e l'archeologia subacquea. La CdC, insieme ad altri enti ha ottenuto un importante finanziamento affidato alla società, appositamente creata, "Cultura & Innovazione"

in avanzata fase di realizzazione. Nel Programma Pluriennale 2010-2014, inoltre, sono stati inseriti 2 obiettivi strategici riguardanti l'innovazione:

1. garantire accuratezza e tempestività delle informazioni anche attraverso l'ausilio di strumenti di comunicazione innovativi e della multicanalità dei servizi;
2. introdurre sistemi innovativi di gestione delle procedure per ridurre i costi e migliorare le performances

Gli interventi ritenuti idonei per il raggiungimento degli obiettivi sono:

- migliorare qualitativamente e quantitativamente i canali di accesso ai servizi camerali da e verso la CdS;
- favorire l'innovazione interna e con i clienti al fine di ridurre i costi, migliorare le performances e la soddisfazione dei clienti interni ed esterni;
- diffondere l'innovazione presso le aziende per agevolare la loro competitività;
- partecipare a progetti di e-government per la PA digitale.
- completare il processo di de materializzazione;
- Semplificare la gestione amministrativa dei procedimenti per ridurre i tempi ed i costi di gestione nonché i tempi di attesa per le imprese;
- Responsabilizzare le risorse umane, elemento ed imprescindibile del crescita.

CRITERIO 3

3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente e in linea con le politiche e le strategie

Il processo di programmazione dei fabbisogni di personale è l'analisi concreta dell'amministrazione in termini di missioni, competenze, attività esercitate e professionalità necessarie in termini quantitativi e qualitativi. Con l'ultima programmazione triennale dei fabbisogni di personale, approvata con DG n. 107/2009, si è proceduto in questa direzione modificando completamente l'approccio sinora seguito. Al fine di determinare in modo puntuale il fabbisogno di personale per il prossimo triennio, sono stati acquisite le proposte dei dirigenti dei Settori 1 e 2. Tali proposte nascono dallo scenario delineato dal quadro politico istituzionale di riferimento e dal programma pluriennale di mandato della CdC.

In particolare, il documento tiene conto dei seguenti aspetti: individua le competenze, i compiti e le funzioni dell'amministrazione attraverso un'analisi delle missioni, degli obiettivi e dei procedimenti concernenti l'attività amministrativa; individua le relative strutture organizzative gestionali e la conseguente dotazione organica necessaria, suddivisa per Servizi, per posizioni economiche e per profili professionali; verifica i fabbisogni di risorse umane necessarie allo svolgimento dei fini istituzionali; identifica i processi di esternalizzazione necessari per la realizzazione delle politiche e delle strategie.

La dotazione così determinata è il punto di riferimento per le azioni di reclutamento e di selezione dall'esterno, per l'acquisizione di personale mediante procedure di mobilità, per la costruzione di percorsi di carriera ottimali all'interno dell'area professionale di appartenenza e, ancora, per la redazione dei piani formativi, in armonia con quanto disposto dall'articolo 7-bis del d.lgs. n. 165/2001, ed in linea, quindi, con quanto già stabilito nella direttiva del Ministro per la funzione pubblica del 13 dicembre 2001.

Le politiche di gestione del personale della CdC, da sempre, hanno avuto come obiettivo lo sviluppo delle azioni atte a dare direzione, impulso, sviluppo, motivazione e controllo della sua risorsa principale: il personale. Alla base di ciascuna di queste azioni vi sono gli strumenti di pianificazione, Piano Triennale e Annuale delle assunzioni, e quelli di organizzazione, Dotazione Organica, Organigramma e Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi revisionato con DG n. 104/2008.

I piani così formulati si traducono in politiche di gestione del personale messe in atto dal SG che ha il compito, appunto, di svolgere le attività di organizzazione e gestione del personale e di gestione dei rapporti sindacali e di lavoro. Tutto ciò al fine di garantire lo svolgimento delle politiche e strategie definite dagli strumenti di programmazione e confluite nella RPP. Sempre in tale ottica si inserisce la scheda di programmazione e controllo che garantisce la coerenza delle politiche di gestione delle risorse umane con le strategie e i piani dell'organizzazione; p.e., per sopperire all'assenza di personale in astensione per maternità o ad altre esigenze temporanee ed eccezionali, assicurando la continuità dei servizi da erogare all'utenza, tra gli interventi previsti dal piano annuale delle assunzioni per l'anno 2010 è stata realizzata la selezione da cui è scaturita una graduatoria triennale di categoria B3, approvata con DD n. 68/2010 e successivamente rettificata con DD n. 72/2010 .

L'attivazione e l'aggiornamento delle politiche di gestione del personale sono precedute dal confronto con le Organizzazioni Sindacali, secondo quanto stabilito dai CCNL, attraverso la contrattazione, la concertazione o l'informazione preventiva o successiva. Le politiche di gestione del personale si completano con i sistemi di valutazione e valorizzazione delle risorse umane. Il Sistema di Valutazione permanente (criterio 1.2) prevede la valutazione dei risultati finalizzata a valorizzare il *contributo individuale* fornito da ciascun dipendente camerale ai risultati della CdC, con questi specifici scopi: accertare che ciascuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo; apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati; costituire elemento per le azioni di mobilità orizzontale e verticale; essere alla base del sistema di incentivazione individuale per coloro che occupano posizioni organizzative. Inoltre, a metà anno circa, o comunque in momenti significativi durante l'anno, il dirigente svolge una verifica intermedia dell'andamento della prestazione (criterio 1.3). Tale sistema comprende anche la valutazione delle competenze che ha la duplice finalità di essere input per la progressione orizzontale e di promuovere lo sviluppo professionale del personale della CdC, fornendo indicazioni al dirigente sui punti di forza e di

debolezza professionale dei singoli. Valutando processi operativi, conoscenze e capacità professionali, è possibile individuare le aree di forza di ciascuno e quelle su cui deve, invece, essere attivato un miglioramento. La comunicazione all'interessato delle aree di forza e di miglioramento ha la finalità di coinvolgere la persona sulla propria crescita professionale offrendo l'opportunità di prevedere interventi di sviluppo professionale (formazione, affiancamenti, ecc.).
L'attenzione della CdC è costantemente rivolta all'ascolto dei bisogno del personale sia formativi (fabbisogni formativi vengono rilevati annualmente prima della stesura del piano di formazione) e complessivi, l'analisi di Benessere Organizzativo e i Circoli di Ascolto (si veda sottocriterio 3.3).
Considerato l'elevato numero di dipendenti di sesso femminile, la CdC ha sempre cercato di venire incontro alle esigenze familiari che nel tempo si sono manifestate. A tal proposito, al fine di favorire il giusto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, a partire dal 2002 (OdS n. 27/02) è stato introdotto l'orario flessibile, con il quale il dipendente può, nelle fasce flessibili, assentarsi a recupero. Inoltre, per consentire ai genitori con figli inferiori ai 13 anni di accompagnarli a casa all'uscita da scuola, con OdS n. 9/2009, è stata ampliata la fascia flessibile per questa categoria di dipendenti. Sempre in questa direzione la CdC ha organizzato nel corso del 2009 un apposito corso "Gestione del tempo delle donne che lavorano" per le proprie dipendenti.
La CdC, inoltre, partecipa attivamente con il contributo individuale erogato a favore della cosiddetta Cassa Mutua interna tra i dipendenti camerali, che, costituitasi nel '96, eroga una serie di servizi stabiliti da apposito Statuto a favore dei dipendenti iscritti e dei loro familiari.
Nel 2007, con DG n. 28, al fine di favorire la crescita culturale e professionale dei propri dipendenti attraverso una formazione estremamente qualificata, è stato stanziato un contributo di 6.000,00 euro per un triennio a favore di 3 dipendenti iscritti all'Universitas Mercatorum, società consortile che il sistema delle Camere di Commercio ha creato per offrire ai dipendenti camerali una formazione telematica qualificata.
Per assicurare buone condizioni ambientali di lavoro comprendenti tutela della salute e sicurezza è attivo il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) che adempie alle funzioni previste dal D. Lgs. n. 81/2008 che svolge attività di consulenza per gli adempimenti in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro. Viene, inoltre, elaborato il Documento di Valutazione dei Rischi, volto all'individuazione delle misure di prevenzione e protezione, e alla predisposizione del programma per il miglioramento del tempo dei livelli di sicurezza.
La CdC dal 1996 ad oggi affida la responsabilità del SPP alla società Tecnocons S.c.p.a. ora Tecnocamere S.c.p.a. come tecnico esterno incaricato. La società assiste la CdC: nei rapporti con il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, partecipando alle riunioni previste dal D. Lgs. 81/2008; nei rapporti con gli enti di vigilanza e per impostare le nuove pratiche autorizzative che si rendessero necessarie; nel provvedere ai controlli periodici dello stato di sicurezza degli ambienti e posti di lavoro; nel visitare con la periodicità prevista dalla norma i luoghi di lavoro; nel garantire un servizio di informazione sulle novità normative che dovessero verificarsi; nel garantire un servizio informativo telefonico sui problemi di prevenzione infortuni ed igiene del lavoro.
Per quanto riguarda gli adempimenti relativi alla sorveglianza sanitaria del personale, la CdC ha affidato l'incarico al medico competente, il quale effettua visite mediche periodiche ai dipendenti camerali ed eventualmente prescrive gli accertamenti complementari (consulenze specialistiche, esami di laboratorio e strumentali), necessarie alla valutazione dello stato di salute dei lavoratori. Al termine degli accertamenti, la CdC riceve i giudizi di idoneità all'attività specifica per ciascun dipendente.
Ogni anno si effettua una riunione periodica tra SG, Resp del SPP, Medico competente e Rappresentate dei lavoratori per la sicurezza, durante la quale si evidenziano tutti gli aspetti e le eventuali problematiche in materia di sicurezza, nonché gli adempimenti relativi all'attività di formazione ed informazione. A tal fine la CdC ha autorizzato la partecipazione del personale ad un *corso per la prevenzione incendi e gestione dell'emergenza* organizzato dai Vigili del Fuoco di Crotone svoltosi nel 2003 ed un corso di *primo soccorso* organizzato dall'ASL di Crotone svoltosi nel 2005. Sempre del corso del 2005 è stato adottato il piano di applicazione del *divieto di fumo* ed è stato opportunamente diffuso al personale il "documento informativo sui rischi da esposizione al fumo passivo e dai rischi derivanti dal fumo attivo". La CdC, inoltre, al fine di garantire un controllo costante delle misure di sicurezza dei luoghi di lavoro, ha affidato a dipendenti incaricati il compito di provvedere al controllo e sorveglianza di uscite di emergenza, vie di esodo, attrezzature antincendio e cassette di primo soccorso. Abitualmente vengono effettuate prove pratiche di evacuazione dei locali (ultima in data 12/10/2010).
Al fine di prevenire i comportamenti scorretti e recuperare situazioni di disagio, peraltro mai manifestatasi, nel 2005, con DG n. 10, è stato approvato il Codice etico per la prevenzione del "mobbing", diretto a tutelare il personale da atti e comportamenti ostili sui luoghi di lavoro, che si inserisce tra gli interventi a favore del personale per migliorare il benessere organizzativo. Infine, nella costruzione della nuova sede la progettazione ha tenuto conto delle eventuali esigenze di dipendenti e utenti con disabilità prevedendo l'assenza di barriere architettoniche.

3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

In concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa è effettuata l'analisi dei fabbisogni formativi. Il piano

formativo costituisce in questa ottica il sistema di governo della formazione e definisce i propri contenuti in funzione: della missione che la CdC intende perseguire in relazione ai cambiamenti sottesi al disegno strategico; del modello organizzativo gestionale reputato più idoneo per conseguire la missione assegnata; delle esigenze individuali e collettive del personale. Ecco perché anche per la formulazione del Piano di formazione per l'anno 2010, approvato con DD n. 254, ci si è basati sulla rilevazione dei bisogni formativi per Servizio che ha visto coinvolti i Resp cui è stato chiesto di tenere conto sia delle carenze formative che dei necessari aggiornamenti conseguenti al nuovo programma ed alle novità normative.

Nello specifico, il Piano di Formazione 2010, oltre agli elementi già menzionati assume quali elementi di ingresso: gli obiettivi definiti nella RPP; il piano operativo annuale dei fabbisogni di personale; i risultati dell'indagine di benessere organizzativo; i risultati dell'indagine di CS; le risorse finanziarie a disposizione, innovazioni normative e tecnologiche.

Le attività formative riguardano anche corsi di natura esperienziale volti ad accrescere la partecipazione e la leadership all'interno della CdC: "Collaborazione, integrazione e miglioramento delle performance", "La gestione del tempo e dello stress" (2007); il percorso formativo per la redazione partecipata della Carta dei valori (2009); "Professionalità, comunicazione e relazioni interpersonali" , "Fare squadra e lavorare in team" "Consapevolezza di sé e gestione delle emozioni" (in corso).

La CdC si è dotata di una sala per la formazione che permette anche la possibilità di seguire il corso in videoconferenza o webconference. Sulla base dei fabbisogni formativi emersi, si valuta di volta in volta l'opportunità di realizzare la formazione esterna o la formazione interna. In aggiunta alle attività indicate nel Piano di Formazione, contribuiscono ad accrescere la professionalità dei dipendenti anche tutte quelle iniziative svolte sotto forma di affiancamento da consulenti del sistema camerale per l'utilizzo dei software e dei programmi messi a disposizione. L'attività di formazione va ad incrementare il fascicolo personale, in particolare la cartella relativa al "Percorso Professionale" nel quale vengono conservate le richieste di addestramento e formazione interna, le schede di avvenuta attività, gli attestati di partecipazione a corsi e seminari, nonché la scheda personale. Per valutare l'impatto dei programmi di formazione ciascun dipendente deve compilare apposita relazione, che viene visualizzata dalla dirigenza, indicando anche un giudizio. La massima condivisione del materiale formativo è assicurata dalla pubblicazione dello stesso sulla intranet.

Al fine di assistere i nuovi dipendenti viene consegnato il Vademecum degli adempimenti del personale, inserito anche nella intranet.

3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

La CdC punta sulla sua principale risorsa strategica: le risorse umane. A tal fine grande attenzione è dedicata alla risoluzione delle criticità interne e alla definizione di strategie ed azioni volte al miglioramento della vita organizzativa, soprattutto cercando di creare le condizioni necessarie a favorire la partecipazione e far emergere i contributi di ciascuno. Sono stati molteplici gli strumenti di analisi organizzativa e di ascolto delle persone utilizzati, come l'indagine di Benessere Organizzativo, giunta alla settima edizione, i cui risultati vengono presentati al personale e resi disponibili sulla intranet camerale. L'obiettivo che l'amministrazione si è posta è sviluppare le competenze necessarie alla gestione dell'"ascolto organizzativo", al fine di passare dalla fase di rilevazione delle istanze dei dipendenti (indagini di clima), alla fase della risoluzione delle criticità e della valorizzazione del lavoro e delle persone.

Per dare un seguito operativo e proporre un percorso di sviluppo rispetto a quanto già realizzato nell'ambito del progetto sul Benessere Organizzativo sono nati i Circoli di Ascolto Organizzativo, luoghi di incontro e confronto sul tema della valorizzazione del lavoro e delle persone. I partecipanti condividono pratiche innovative che facilitano lo sviluppo di comportamenti nuovi e la diffusione omogenea di una cultura del lavoro di gruppo. Persone provenienti da ambiti funzionali diversi, condividono esperienze, analisi, ipotesi di miglioramento, progetti di sviluppo capaci di far aumentare il livello di partecipazione di tutta l'organizzazione a una nuova visione relazionale del lavoro. Il Circolo di Ascolto Organizzativo nasce (OdS n. 6/2007) come sperimentazione su un progetto di miglioramento organizzativo. Nel 2008 (Ods n. 21/2008) è stata realizzata la seconda edizione per dare seguito alla precedente indagine di Benessere Organizzativo che aveva evidenziato insoddisfazione rispetto ad aspetti quali fiducia nell'organizzazione, voglia di lavorare, realizzazione personale, equilibrio lavoro/vita privata, valutazione, ambiente, ecc. Tali risultati rilevavano la necessità di una risposta sia sul piano della motivazione che dal punto di vista del miglioramento degli aspetti organizzativi. Sulla base dei risultati dell'indagine è stato, inoltre, approvato il Bando di concorso di idee per il miglioramento organizzativo "Immagin-i-zzando" destinato ai dipendenti a tempo determinato ed indeterminato. Il 2° Circolo di Ascolto ha avuto come tema il "Miglioramento nelle pratiche di gestione e nella soddisfazione del personale". Il Piano di miglioramento prevedeva le seguenti azioni:1. forum del personale; 2. star room; 3. carta dei valori partecipata; 4. benefit ai dipendenti; 5. corsi specifici trasversali; 6. microlezioni di informatica; 7. biblioteca formazione. Tale Piano, realizzato al 100%, è stato anche candidato a partecipare al concorso 'Premiamo i risultati', bandito dalla Presidenza del Consiglio dei ministri ed è risultato vincitore di una menzione. I componenti del Circolo di ascolto hanno poi optato per la realizzazione di una terza edizione del Circolo finalizzata proprio al presidio dell'intervento di miglioramento ed al raccordo con i vertici dell'amministrazione. In tale ambito è stato creato il forum destinato ai dipendenti (Ods n. 44/2009) volto alla raccolta anonima o

nominativa di suggerimenti, proposte di miglioramento, lamentele; un sistema diverso ed alternativo di comunicazione interna tra tutti i membri della struttura che consente uno scambio reciproco di informazioni. E' suddiviso in sezioni e all'interno delle stesse si possono aprire nuovi argomenti di discussione. Altro punto del Piano era la Carta dei Valori realizzata con una procedura 'partecipata' (incarico di formazione approvato con DD n. 304/2009). Il punto di forza della carta è il percorso che ha portato alla stessa, che ha previsto il coinvolgimento di tutto il personale (in sottogruppi ed in plenaria) in un processo maieutico di autocoscienza. Con la realizzazione della nuova sede è stata previsto un apposito spazio per i dipendenti, la STAR ROOM: una sala in cui i dipendenti possono incontrarsi durante i momenti di pausa, fuori dall'orario di servizio, spesso trascorsi nella sede di lavoro (p.es. pausa pranzo). La sala contiene una bacheca in cui ognuno può affiggere parole chiave ed argomenti di discussione di ambito differente. Gli argomenti lavorativi si mimetizzano naturalmente tra quelli non lavorativi a stimolare un perenne brainstorming.

Costantemente è assicurato il dialogo con i Rappresentanti sindacali del personale, anche tramite la rappresentanza delle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU). Il sistema di relazioni sindacali si articola nei seguenti modelli relazionali: contrattazione collettiva integrativa, informazione, concertazione, consultazione e interpretazione autentica dei contratti collettivi.

CRITERIO 4

Sviluppare e Implementare Relazioni con i Partner Chiave (4.1)

I partner sono individuati in relazione agli interessi di cui sono portatori, al loro grado di rappresentanza e a quello di incidenza sulle questioni che vengono toccate nelle varie iniziative. Il partenariato rappresenta per la CdC un importante strumento di governance e le relazioni con i partner si sviluppano sostanzialmente secondo tre modalità: il ricorso a tavoli di confronto e/o coordinamento; la sottoscrizione di protocolli d'intesa, convenzioni in cui si definiscono reciproci impegni e responsabilità per la realizzazione di un particolare progetto; costituzione di un nuovo soggetto esterno attraverso cui realizzare un obiettivo.

In sede di predisposizione del preventivo annuale e della RPP, vengono delineati gli ambiti di intervento e le tipologie di iniziative di attuazione. In tale contesto, dopo aver individuato e definito le fonti di finanziamento, vengono definite le risorse umane e finanziarie occorrenti alla realizzazione delle attività da realizzare e le eventuali partnership. In base alla tipologia di iniziativa da attuare, vengono avviati i contatti con gli enti o le associazioni che, per i compiti istituzionali da ciascuna svolti, hanno competenza nella materia oggetto dell'iniziativa. Pertanto, acquisita la loro disponibilità, l'accordo viene formalizzato attraverso la predisposizione e la sottoscrizione di una convenzione che definisce i compiti e le responsabilità di ciascun partner. Si procede, quindi, all'individuazione dell'ufficio camerale cui affidare la gestione operativa dell'iniziativa e del rapporto con i partners. L'ufficio incaricato, in base a quanto stabilito dal MQ della CdC, predispone il piano operativo dell'iniziativa nel quale vengono delineate le sue fasi attuative, la tempistica, il monitoraggio e i criteri di valutazione dei risultati. Nel corso del progetto, qualora emergano specifiche necessità, possono essere realizzate ulteriori forme di collaborazioni o partnership. Nel caso in cui ciò sia necessario, il personale incaricato viene coinvolto in appositi corsi di formazione che gli consentono di acquisire competenze necessarie all'attuazione delle azioni progettuali. Il percorso formativo può essere organizzato sia all'interno sia in collaborazione con i partners.

Per ogni acquisizione di beni o servizi, la CdC individua il contraente sempre previa indagine di mercato, anche per acquisti di modesta entità che normativamente potrebbero essere effettuati con affidamento diretto. Infatti il procedimento, inserito nel SGQ, prevede innanzitutto l'adesione alle convenzioni Consip, se presenti sul sito; in caso contrario l'individuazione del contraente avviene tramite il mercato elettronico che spesso offre prodotti di qualità a costi competitivi; quando il prodotto o il servizio non è acquisibile in rete o il prezzo non è competitivo, la CdC seleziona le imprese del mercato locale. Quando non si operi con procedure aperte, il riferimento è l'elenco dei fornitori di fiducia (istituito con DC n. 10/2006 presente sul sito istituzionale) dove sono iscritte le imprese che ne hanno fatto richiesta, di cui sono stati preventivamente accertati i requisiti di ordine generale (cause ostative) e di ordine speciale (capacità tecnica, economica e finanziaria). L'elenco è aggiornato ogni due anni, mediante l'esame delle richieste da parte di una commissione all'uopo preposta. Normalmente, per ciascun tipo di bene o servizio richiesto, vengono contattate tutte le imprese risultanti iscritte nella specifica categoria merceologica. Se troppo numerose si procede per rotazione.Ad oggi non vi sono stati contenziosi. Sia la relativa procedura del MQ e sia il Regolamento per l'Albo fornitori sono stati predisposti dai Resp interessati e sottoposti approvati e comunicati a tutti i dipendenti. La procedura è soggetta a revisione annuale. Ulteriori relazioni con i partners chiave vengono gestite secondo quanto previsto dal Regolamento "Criteri e modalità per la concessioni di contributi, sovvenzioni e sussidi ed ausili finanziari e per l'attribuzione di vantaggi economici" (DC n. 19/2009) e "Regolamento per l'adesione e il mantenimento delle partecipazioni camerali e norme di comportamento dei rappresentanti dell'Ente" (DC n. 5/2009).

Per favore lo sviluppo del contesto territoriale sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale la CdC promuove la Responsabilità Sociale delle imprese, sia in maniera indiretta, con la realizzazioni di pubblicazioni a tema (Non devo ma posso, opportunità e vantaggi legati alla responsabilità sociale di impresa, presentata in conferenza il 3 ottobre 2009 e resa disponibile gratuitamente sul sito) che in maniera diretta con il proprio impegno manifestato nella realizzazione del Bilancio Sociale, strumento utilizzato per rispondere alla necessità di informazione e

trasparenza del pubblico di riferimento. Il bilancio sociale, quindi, mira a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte. Affiancando il bilancio economico, esso è in grado di orientare, monitorare e rendere conto ai diversi stakeholders di obiettivi, azioni e risultati della Cdc in ottica di sviluppo sociale sostenibile, e allo stesso tempo, rendere concreti i valori che costituiscono la sua missione. E' pubblicato ogni 5 anni in concomitanza col mandato del Consiglio, presentato pubblicamente e reso scaricabile dal sito internet.

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

La Cdc attesta costantemente una grande attenzione al miglioramento degli strumenti finalizzati a sviluppare le relazioni con i cittadini/clienti. La creazione di un Ufficio relazioni col pubblico (URP) ha costituito solo la formalizzazione di una particolare sensibilità ed un impegno indefesso volto ad assicurare la partecipazione del cittadino, come attesta anche il contributo al Tavolo nazionale sulla comunicazione (Comunicare la partecipazione, DFP, 2007) espresso anche nella pubblicazione "La comunicazione nel processo partecipato".

Fa capo all' URP (L. 150/2000), il coordinamento delle attività di comunicazione con l'esterno (criterio 5.2). Pertanto la CdC:

- ha regolamentato il diritto di accesso (DG n. 94/2007 e revisione nel 2008 e nel 2009); il Regolamento è pubblicato sul sito, così come la modulistica per l'esercizio del diritto di accesso in pdf compilabile;
- effettua una rilevazione istantanea sul gradimento del servizio fruito mediante touch-pad posti presso ciascuno dei 5 sportelli attivi presso il Salone dei servizi con il sistema degli smiles, a seguito dell'adesione, avvenuta il 19 aprile 2010, all'iniziativa pilota Mettiamoci la faccia avviata dal Ministero per la PA e l'Innovazione;
- Effettua un'approfondita indagine semestrale di CS (con raccolta continua); i risultati dell'indagine di CS sono utilizzati per operare un processo di miglioramento continuo nell'erogazione dei servizi e nel comfort dei locali;
- Effettua indagini di CS per ciascuna iniziativa realizzata (progetti, corsi di formazione, ecc.);
- Gestisce i reclami al fine di assicurare la certezza del trattamento e la risposta all'utente (reclamo firmato). I reclami possono essere presentati secondo qualsiasi modalità (box nel Salone dei servizi, email, fax, ecc.);
- Gestisce con certezza dei tempi di risposta le richieste informative da parte dei cittadini/clienti;
- Garantisce una informazione precisa e puntuale su tutti gli elementi fondamentali dei servizi erogati mediante le schede URP, accorpate in una Guida servizi, diffuse sia presso il punto informativo che mediante il sito istituzionale;
- Rileva le esigenze dei cittadini mediante la creazione e la gestione dell'URP di un'apposita 'antenna', il Punto informativo (Ods n. 29/2010) nel Salone dei Servizi;
- Aggiorna la sezione del sito internet dedicata all'Operazione trasparenza (sancita dalla L.69/2009).

La corretta applicazione delle procedure volte all'ascolto ed al miglioramento della relazione con il cittadino è garantita dall'inserimento delle stesse nel SGQ. Per il 2011 si intende accorpare tutte le analisi relative alle dimensioni elencate in un unico 'Documento per il miglioramento".

Al fine di interloquire con il singolo utente in maniera ottimale è stato dato molto rilievo al sito internet della CdC, attualmente in fase di aggiornamento in base alla tecnologia del web 2.0, e alla gestione della piattaforma CRM e all'attivazione di un profilo Facebook ed un canale YouTube.

Al fine di garantire la massima circolazione delle informazioni, particolare rilievo assume lo strumento del comunicato stampa o della conferenza stampa.

4.3 Gestire le risorse finanziarie

Il preventivo annuale ed il budget direzionale approvati dalla CdC vengono redatti in stretta correlazione con la RPP.. In relazione agli obiettivi da realizzare, vengono appostate le somme nel preventivo annuale ed assegnati gli opportuni budget di risorse a disposizione dei dirigenti per la loro realizzazione nel corso dell'esercizio; in tal modo si garantisce che la gestione annuale sia coerente con quella strategica. Copia del preventivo è trasmessa a tutti i consiglieri, preventivamente, in modo da garantire la trasparenza ed assicurare il massimo coinvolgimento, mentre il budget direzionale è trasmesso ai Resp per assicurarne la corretta determinazione. Le operazioni contabili vengono eseguite nel rispetto delle norme di contabilità pubblica e le imputazioni in contabilità vengono effettuate secondo i principi di veridicità e correttezza. Con il D.P.R. 254/2005, che ha sensibilmente modificato la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio, sono stati formalizzati una serie di meccanismi di controllo dell'andamento della gestione. Esiste un controllo strategico, affidato ad un apposito OvS, per verificare che l'andamento della gestione stia percorrendo le strade delineate nella RPP evidenziando, quindi, gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati dal Consiglio. Si integra con questo il sistema di controllo di gestione. L'articolazione per Centri di Costo e Prodotti e Servizi consente una pianificazione ed un controllo dell'utilizzo delle risorse. I costi dei servizi e dei prodotti vengono monitorati con cadenza semestrale al fine di verificarne gli eventuali scostamenti; in tal modo, il dirigente ha la possibilità di valutare l'andamento dei servizi e di predisporre le eventuali azioni correttive. In questo ambito sono individuati appositi indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità in base agli obiettivi da realizzare, suddivisi per indicatori di struttura e di performance; inoltre, esiste un controllo di legittimità contabile assicurato dal Collegio dei Revisori dei conti. Per effetto delle diverse disposizioni di legge sul contenimento della spesa pubblica, nel corso degli ultimi anni sono stati adottati una serie di accorgimenti per ridurre al massimo i costi di gestione, e a tal fine si è fatto ricorso alle convenzioni Consip ed agli acquisti

sul mercato elettronico (criterio 4.1 e 9.1). A supporto del controllo di gestione vi è una piattaforma informatica on-line (criterio 4.4). Esiste, inoltre, un sistema di monitoraggio delle performance dei servizi e degli andamenti economico-finanziari, Pareto, articolato per indicatori, che vengono redatti semestralmente e confrontati con cluster di camere omogenee dal punto di vista dimensionale o geografico (criterio 4.4). La strumentazione informatica della CdC, i locali e le partecipazioni azionarie sono gestite in modo coerente con gli obiettivi strategici..

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

Per la CdC la gestione delle informazioni e della conoscenza si concretizza nell'adozione di modalità, procedure e strumenti volti alla dematerializzazione e digitalizzazione di dati e di informazioni. Essa rappresenta per la CdC una reale prospettiva di progresso da ciò l'obiettivo costante di coordinare la disciplina dei documenti informatici dettata dalla recente normativa e le norme più generali relative alla gestione e conservazione degli archivi. A partire dal 2005 si è proceduto alla rilevazione e all'analisi del patrimonio archivistico, allo studio e all'analisi del flusso dei documenti e dei processi di lavoro, all'epurazione degli atti d'archivio attuando le procedure previste dalla normativa vigente in materia di archivistica (D. Lgs. 42/200) per lo scarto dei documenti. La CdC ha proceduto all'inventariamento del patrimonio documentale ed alla realizzazione di n. 2 procedure di scarto attivate con DD n. 595/2005 e DD n. 198/2009. Nell'anno 2010 è stato progettato e realizzato un piano per la distruzione del materiale documentario da scartare.

Uno degli strumenti chiave per ridurre la carta in circolazione è l'utilizzo della posta elettronica per le comunicazioni interne e per quelle rivolte all'esterno.

Ad oggi sono disponibili 51 indirizzi email @kr.camcom.it per ciascun dipendente e ufficio.

Per assicurare la diffusione delle informazioni relative al personale dal 2006 è stato adottato e reso disponibile sulla intranet un Vademecum per gli adempimenti del personale camerale volto alla semplificazione della gestione del rapporto di lavoro all'interno dell'amministrazione completo della modulistica necessaria per adempiere a tutte le varie comunicazioni con l'ufficio del personale. Il documento è stato revisionato nel 2009 e nel 2010 alla luce delle novità normative in materia di personale prevalentemente introdotte dai decreti Brunetta. Ulteriori aggiornamenti apportati verranno presentati come i precedenti al personale camerale con un incontro di condivisione. La diffusione delle informazioni in materia di personale, dei Contratti del Comparto regioni- Autonomie locali e delle norme di carattere generale ha ridotto le richieste di informazioni da parte dei dipendenti, ha uniformato la modulistica utilizzata ed in virtù della trasmissione informatica del documento ha consentito una notevole riduzione della carta in circolazione. Ai neoassunti il Vademecum viene consegnato il primo giorno di lavoro contestualmente al Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS) che dettaglia le misure attuate per garantire la sicurezza dei dati trattati in maniera informatica anche in termini di misure preventive e correttive al verificarsi di minacce (risk management).

E' in fase di realizzazione (avvio previsto 2011) un progetto per la circolazione dei giustificativi del personale interamente per via informatica utilizzando Il Sistema della gestione integrata (SGI) e della posta elettronica.

Altre importanti iniziative, già in atto, per i dipendenti ed i dirigenti, riguardano la trasmissione giornaliera della scheda timbrature aggiornata quotidianamente con evidenza dei giustificativi eventualmente mancanti e la sostituzione del tradizionale cedolino stipendio cartaceo con quello informatico ricevuto per posta elettronica, con le dovute garanzie di riservatezza.

Per assicurare che i neoassunti possano allineare le proprie conoscenze e, per contro, che le informazioni in possesso del personale che lascia la CdC rimangano consolidate nell'organizzazione è stata istituita la Biblioteca Formazione on-line disponibile sulla intranet.

La CdC si è dotata sin dal 2001 del protocollo informatico e del relativo manuale di gestione (DG n. 134/2003) che regolamenta la procedura per il versamento nell'archivio generale dei fascicoli il cui procedimento amministrativo è concluso. Dopo ogni aggiornamento (annualme o quando necessario), il Manuale è trasmesso al personale informaticamente e pubblicato sulla intranet camerale. L'adozione del protocollo informatico ha permesso di realizzare una riduzione dei costi di gestione e un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi forniti all'utenza (criterio 9.1). Dal 2008 è stato creato un archivio cartaceo centralizzato: tutti i documenti in entrata ricevuti tramite posta tradizionale e fax, vengono scannerizzati, assegnati ed inoltrati telematicamente ai Resp competenti attraverso il sistema informatico Legalcycle che consente di archiviare elettronicamente i documenti, di gestire in modo logico e razionale il workflow dei diversi procedimenti, di distribuire in modo efficace le responsabilità, di controllare i flussi lavorati garantendo l'ottimizzazione dei tempi e la trasparenza delle attività, di gestire l'organigramma e di definire i flussi documentali ed informativi tra le funzioni, di capire quale risorsa si sta occupando di un'attività, di controllare lo stato di avanzamento e le eventuali criticità.

La gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione è garantita dalla presenza e dal continuo aggiornamento di una rete intranet. Con DG n. 63/2005, la CdC ha affidato l'incarico per la realizzazione della rete intranet con possibilità di aggiornamento in-door dalle singole postazioni dei responsabili. La intranet camerale è lo strumento privilegiato di condivisione delle informazioni ed è volta a migliorare la comunicazione. All'interno della intranet esistono spazi differenziati per i singoli servizi ed un area comune. In particolare, all'interno dell'area comune si ritrovano tutte le informazioni di cui il personale deve disporre per una corretta gestione delle proprie attività: dai regolamenti, ai processi del MQ, alle informazioni per la gestione delle missioni. A ciò

si aggiunga il SGI, piattaforma informatica on-line, che rende possibile gestire in modalità esclusivamente informatica molteplici procedure p.e. quelle relative alla formazione del personale, le missioni, il controllo di gestione, ai procedimenti dell'ufficio provveditorato e del registro delle imprese. Inoltre, tutti i dipendenti hanno la possibilità di accedere al sito internet e alla intranet. Inoltre, ogni Servizio dispone di un indirizzo di posta elettronica certificato, che è un sistema nel quale è fornita al mittente documentazione elettronica, con valenza legale, attestante l'invio e la consegna di documenti informatici. Via e-mail vengono trasmessi ai Resp anche tutti gli aggiornamenti normativi che il Servizio Affari Generali reperisce giornalmente sulla Gazzetta Ufficiale.

La funzionalità del sistema informatico è assicurata dalla società di gestione Infocamere e dalla presenza di un referente informatico in loco; mentre la comunicazione e la diffusione delle indicazioni politiche e strategiche avviene anche tramite i canali stabili tipici dell'organizzazione interna camerale, quali p.e. riunioni dei dirigenti, riunioni dei Resp, riunioni di staff tecnici.

Relativamente ai componenti degli Organi, i canali informativi possono sostanzialmente dirsi simili. Ogni componente riceve sistematicamente via mail ogni informazione, con particolare riferimento alle riunioni periodiche di Giunta o Consiglio nonchè copia di tutto il materiale posto in discussione all'ordine del giorno. Inoltre, tramite le funzionalità fornite da CRM a breve si attiverà anche la possibilità di invio delle informazioni sia sms.

4.5Gestione delle risorse tecnologiche

Per raggiungere gli obiettivi strategici aumentando l'efficacia e l'efficienza nell'erogazione dei servizi, quasi tutte le attività della CdC sono gestite grazie all'ausilio della tecnologia. L'intero sistema camerale, per la complessità delle attività amministrative svolte, ha investito molto in tecnologie e sistemi informatici, creando la società consortile Infocamere, che cura la gestione di molte procedure e garantisce professionalità e qualità nei servizi prestati. Tra i più complessi vi sono la gestione: del bilancio (contabilità e controllo di gestione), delle entrate, dell'inventario, del protocollo informatico, delle PEC (posta elettronica certificata), tutti prodotti acquisiti e curati da Infocamere. Per tutti gli altri procedimenti, si è deciso di creare un'applicazione informatica integrata, SGI, a livello locale, impostata su web, che consente dunque di registrare, conservare e gestire i dati inseriti per molte attività di funzionamento (in particolare gestisce: trasferte, buoni pasto, gestione delle autovetture, registrazione casse interne, elenco fornitori di fiducia, ordini di acquisto, registrazione contratti, disposizioni contabili). Le principali tecnologie utilizzate per gestire la conoscenza e sostenere le interazioni interne sono il SGI e la intranet, già descritti nel sottocriterio precedente, mentre per sostenere le interazioni esterne ci si avvale del Sito internet e dellapiattaforma CRM.

4.6 Gestire le infrastrutture

La CdC ha sempre dedicato attenzione agli ambienti di lavoro per renderli innanzitutto sicuri ma anche accoglienti e funzionali per la gestione delle attività istituzionali. Non appena le risorse finanziarie hanno consentito l'effettuazione dell'investimento, la CdC, con DG n. 52/2007, ha avviato un'indagine di mercato per l'acquisizione o la costruzione dell'immobile da adibire a sede camerale, dandone diffusione attraverso la pubblicazione sul sito e sui quotidiani locali di maggiore diffusione. Un'apposita commissione tecnica ha esaminato le offerte e relazionato le ipotesi di acquisto: il Consiglio con DC n. 21/2007, ha disposto l'acquisto del fabbricato che meglio rispondeva alle esigenze. Essendo la struttura di nuova costruzione, è stato possibile effettuare il completamento delle opere secondo le esigenze progettuali manifestate dalla CdC. La CdC ha prestato molta attenzione al livello di qualità dei prodotti e dei materiali impiegati al fine di garantire ambienti di lavoro sicuri, spaziosi, confortevoli, funzionali ma anche innovativi nella scelta dei colori e del design; p.e. l'intero immobile ha pareti attrezzate con armadi ed in vetro trasparente lungo i corridoi; nel salone dei servizi i colori richiamano quelli del logo. La sede, moderna, user-friendly e priva di barriere architettoniche, è posta in una zona accessibile da due vie e consente di bypassare il traffico nel centro cittadino, risolvendo l'annoso problema dei parcheggi (che a breve saranno anche coperti con pannelli solari al fine di consentire, insieme alla copertura fotovoltaica dei tetti, un notevole risparmio di costi di energia elettrica). Inoltre si è sempre prestata attenzione al contenimento della spesa. Infatti, con DG n. 65/2008 la parte progettuale è stata affidata al CSA–Consorzio Servizi Avanzati di Taranto, società consortile partecipata dalla CdC, riuscendo ad ottenere costi notevolmente più bassi di quelli di mercato. Per quanto attiene invece a tutte le altre acquisizioni di beni o servizi sono state espletate procedure di gara con ribassi considerevoli. Infine, la CdC ha scelto di conservare e riutilizzare tutti i beni patrimoniali funzionanti, che sono stati perciò trasferiti dalla vecchia alla nuova sede. Per una migliore rappresentazione del patrimonio, è stata effettuata la revisione dell'inventario.

Per la tutela e la gestione del patrimonio, dopo i previsti collaudi, sono state avviate e concluse le procedure di gara per l'affidamento dei contratti di manutenzione (impianto di condizionamento, presidi antincendio e ascensori). Per gli altri impianti, grazie ad un'amministrazione diretta di personale interno incaricato, è sempre garantita la corretta funzionalità. Anche la manutenzione degli impianti tecnologici è costantemente monitorata da un referente interno che per due volte alla settimana cura gli adempimenti relativi alla gestione delle attrezzature. Grazie dunque al servizio svolto da imprese esterne e dal personale interno, è costantemente monitorato il livello di efficienza dell'edificio e di tutto il patrimonio. All'interno del SGI, è stata inserita una nuova procedura informatica che consente a ciascun dipendente di richiamare dal proprio profilo il bene di cui è assegnatario e di inserirne la richiesta di manutenzione. Il referente informatico avrà evidenza della richiesta sul proprio profilo per gli adempimenti

conseguenti, tenendo così traccia di ogni richiesta ed intervento effettuato. Per garantire la sicurezza dell'edificio sono stati installati l'impianto antintrusione, l'impianto di videosorveglianza ed il controllo degli accessi. E' stato richiesta ed ottenuta la certificazione di prevenzione incendi rilasciata dal comando provinciale dei vigili del fuoco con provvedimento prot. 2251 del 16/03/2010. Con periodicità prestabilite sono controllati: vie di esodo ed uscite di emergenza (ogni giorno), luci di emergenza (ogni mese), allarmi e posizionamento delle attrezzature antincendio (ogni 3 mesi), ispezioni generali dei locali (ogni settimana): gli esiti dei controlli sono regolarmente riportati su appositi registri, a cura degli addetti. Inoltre nel corso del 2004 sono stati realizzati un corso di formazione per gli addetti antincendio (8 dipendenti) ed un corso di formazione dl primo soccorso per il personale addetto (10 dipendenti); per un aggiornamento delle nozioni acquisite, è stato programmato lo svolgimento dei suddetti corsi anche nel 2010.

CRITERIO 5

5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

L'adozione di un SGQ coerente con quanto previsto dalla norma UNI EN ISO 9001:2000 (ora 9001:2008), ha rappresentato l'occasione per l'individuazione di tutti i processi nei quali si esplica l'attività della CdC. Il SGQ è stato introdotto con DG n. 64/2002 ed è composto da MQ, procedure di sistema e procedure operative. Successivamente con OdS n. 15/2002 si è proceduto alla distribuzione controllata all'interno della CdC, e realizzato un incontro informativo con tutto il personale. I quattro macroprocessi portanti del SGQ della CdC sono: Processi direzionali; Processi di gestione delle Risorse; Processi realizzativi; Processi di misurazione, analisi e miglioramento; ognuno si articola in più specifici processi e/o attività.

I Processi direzionali (Definizione della PQ, degli Obiettivi e dell'Organizzazione; Pianificazione del SGQ; Comunicazione; Riesame della Direzione), sono quelli attraverso i quali i vertici della CdC stabiliscono gli obiettivi, le risorse necessarie al raggiungimento degli stessi nonché le strategie per il miglioramento gestionale; allo scopo, i vertici definiscono la PQ e l'organizzazione.

Attraverso i Pprocessi di gestione delle risorse la CdC gestisce le risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione (risorse umane; finanziarie; infrastrutture; ambiente di lavoro).

I Processi realizzativi rendono la CdC in grado di rispondere alle richieste dei clienti/utenti fornendo loro i servizi previsti. La corretta gestione di tali processi consente di fornire i servizi con le modalità e nei tempi stabiliti dalla normativa vigente e dallo stesso SGQ. I processi realizzativi sono sottoposti a continuo monitoraggio affinché, attraverso i processi di miglioramento continuo, si stabiliscano modalità sempre più efficaci per il raggiungimento della piena soddisfazione del cliente. I principali processi realizzativi che hanno impatto diretto sull'utenza sono i seguenti: Anagrafico-amministrativi; Agricoltura, Industria e Artigianato; Protesti; Metrico; ex-Upica; Statistica; Smart Card e Carta Nazionale dei Servizi; Promozione e Internazionalizzazione; Ambiente; Conciliazione; Camera arbitrale; Certificazione Commercio Estero; URP e ufficio stampa; Tributi. Nell'ambito dei processi realizzativi esistono poi dei processi che non impattano direttamente con l'utenza, ma che costituiscono un supporto fondamentale per la corretta erogazione dei servizi (approvvigionamenti; affari generali; ragioneria).

I processi di Misurazione, analisi e miglioramento (gestione degli Audit interni, gestione delle Non Conformità (NC), analisi dei dati, gestione delle azioni correttive e preventive, analisi di CS) consentono di tenere costantemente sotto controllo le attività svolte dalla CdC al fine di valutare la loro adeguatezza agli standard richiesti dalla normativa di riferimento ed al conseguimento degli obiettivi fissati. I risultati dei processi di misurazione ed analisi, consentono alla direzione di dare ai Resp gli inputs adeguati a ridefinire, laddove necessario, le condizioni di svolgimento delle stesse attività, affinché sia sempre perseguito l'obiettivo della soddisfazione dell'utenza.

I processi e le loro intersezioni sono identificati e illustrati nella documentazione relativa al SGQ che comprende, oltre al MQ, anche la descrizione dettagliata dei procedimenti con individuazione chiara delle diverse fasi e dei relativi responsabili. Per consentire una visualizzazione più immediata e leggibile dei diversi processi, gli stessi sono schematizzati in workflow che consentono di individuare prontamente le attività da realizzare per ogni fase, i soggetti coinvolti e i punti di passaggio da una funzione organizzativa all'altra. Questo ultimo aspetto, in particolare, consente di gestire i "nodi" dei processi, ossia quei punti dove entrano in gioco più funzioni e che spesso costituiscono elementi di criticità nell'organizzazione. La definizione di procedure dettagliate e descrittive costituiscono al contempo una utile guida per il personale impegnato nella realizzazione dei diversi processi e un impegno dell'Amministrazione a garantire determinati standard qualitativi nell'erogazione dei servizi.

Tutte le procedure sono soggette a revisione almeno annuale. Il miglioramento continuo dei processi interessa in modo trasversale tutto il personale che ha, tra gli obiettivi annuali, anche quello di revisionare la procedura di competenza per la reingegnerizzazione e semplificazione della stessa al fine di eliminare eventuali fasi superflue o non più attuali e rendere più efficace ed efficiente il servizio erogato.

La corretta ed efficace gestione dei processi, oltre ad essere costantemente monitorata ai vari livelli di responsabilità, è verificata nel corso di almeno due audit interni e un audit condotto da una società esterna. La coerenza tra la gestione dei processi e la PQ, a sua volta rispondente alle strategie camerali, è invece oggetto di verifica nel corso dei Riesami della direzione (Criterio 1.2) ove, tra l'altro, sono analizzati i dati relativi alle performance di processo ed ai feedback dei clienti per valutare la reale capacità del sistema di soddisfare appieno le esigenze degli stessi. Tutta la documentazione è resa disponibile nella intranet

camerale. Attraverso la definizione delle procedure adottate, la CdC ha apportato semplificazioni e miglioramenti nella gestione dei singoli processi e attività; p.e. i vademecum predisposti per agevolare la presentazione delle pratiche da parte delle imprese e resi disponibili attraverso il sito internet. La definizione di un vademecum per un relativo argomento viene decisa quando vi sono delle rilevanti novità legislative oppure quando su una determinata procedura si registrano errori frequenti e ripetitivi.

Il cittadino/cliente è al centro dell'attenzione tant'è che sono definiti nell'ambito degli indicatori per il controllo di gestione indicatori di performance tesi al monitoraggio dell'andamento di alcuni servizi chiave e ne viene misurata la soddisfazione sia attraverso l'analisi di CS che attraverso Mettiamoci la faccia. A tal fine, la CdC ha rivisto nel 2007 il proprio panel di indicatori che ha portato all'individuazione di 99 indicatori. Gli indicatori sono stati suddivisi in due gruppi indicatori di struttura (60) basati sulla misura di grandezze "dimensionali" di una determinata organizzazione ed indicatori di performance (39) come p.e., il costo delle risorse utilizzate per produrre l'output, la produttività, la correttezza (qualità) dell'output, etc.. Nell'ambito degli indicatori di performance è stata tracciata la differenza tra indicatori di efficienza ed indicatori di efficacia.

5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

Posto che i primi portatori di interesse per la CdC sono senza dubbio le imprese, e che il Consiglio della CdC è composto dai rappresentanti delle loro associazioni di categoria, il primo fondamentale coinvolgimento avviene proprio in sede di Consiglio; i consiglieri, infatti, portano nell'organo camerale le istanze provenienti dal proprio settore e ne propongono la conversione in politiche di sostegno e sviluppo per lo stesso settore. Inoltre le associazioni di categoria e le imprese sono costantemente coinvolte nella determinazione di strategie ed indirizzi dell'attività camerale. In tal senso è stato istituito (DG nr. 63/2008 e relativo regolamento e disciplinare) il Marchio di Qualità della Ristorazione Tipica Crotonese "Prodotti&Sapori Crotonesi", volto sia a far conoscere la gastronomia tipica di qualità che a guidare il consumatore nella scelta enogastronomica locale tipica e di qualità. E' stato redatto così il disciplinare della Ristorazione Tipica Crotonese in cui sono definiti i requisiti per l'identificazione e la tutela delle imprese di ristorazione che vogliono differenziarsi per la tipicità dell'offerta gastronomica. Il disciplinare, predisposto in collaborazione con il GAL Kroton e con il coinvolgimento delle associazioni di categoria, è frutto di ricerche delle tipicità e tradizioni locali sulla base delle quali sono stati determinati i requisiti che le imprese devono soddisfare per acquisire il marchio.

La CdC con DG nr. 52 del 03.06.2009, ha approvato il progetto "Qualità dell'Accoglienza", riguardante l'assegnazione del Marchio di Qualità "Ospitalità Italiana" alle strutture ricettive con elevato standard qualitativo del servizio e l'assegnazione del Marchio della Ristorazione Tipica Crotonese Prodotti&Sapori Crotonese", alle strutture che, oltre alla qualità del servizio, contemplano nei loro menù un'offerta qualificante dei prodotti tipici locali. In data 17 giugno 2009 è stato emanato il bando per l'assegnazione sia del Marchio di qualità Ospitalità Italiana che di quello per la Ristorazione Tipica crotonese Prodotti&Sapori Crotonese". Sono state realizzate azioni promozionali per la diffusione del bando quali comunicati stampa sui media locali, pubblicazioni sul sito internet camerale, campagna CRM in data 18 giugno 2009. Delle 25 strutture ristorative partecipanti hanno ottenuto il Marchio Ospitalità Italiana 21 strutture ed una sola struttura ha ottenuto entrambi i marchi.

E' possibile citare un altro esempio, di notevole rilevanza, infatti, considerato che dalle risultanze dell'Osservatorio Economico POLOS, l'andamento del turismo era negativo, la CdC ha aderito al protocollo d'intesa, per mettere in rete tutte le risorse del territorio, i servizi e le infrastrutture con la costituzione (14/07/2009),del Sistema Turistico Locale Krotoniatide (STLK) per favorire la condivisione di obiettivi organizzativi, economici e sociali che legano l'offerta turistica con i settori complementari (es. prodotti tipici, artigianato). La Giunta Regionale con Delibera nr. 319/2010 ha riconosciuto il sistema Turistico Locale della Provincia di Crotone, denominato Krotoniatide.

Tre le iniziative di carattere trasversale che mirano alla promozione del territorio, si citano:

Iniziativa	Provvedimento
Workshop sulle tematiche dell'internazionalizzazione con ABI	DG n. 3/2007
Progetto Agrinav	DG n. 39/2007
Meeting del mare	DG n. 41/2007
Cofinanziamento delle Borse di studio CONFCOMMERCIO per promuovere la preparazione professionale e culturale di studenti universitari residenti nella provincia di Crotone	DG n. 42/2007
Sportello internazionalizzazione	DG n. 70/2007
Manifestazione Vincalabria	DG n. 71/2007
Festival dell'aurora	DG n. 4/2008
Protocollo d'intesa per l'istituzione del distretto agroalimentare	DG n. 6/2008
Documento di intesa con la camera di commercio georgiana di kutaisi	DG n. 21/2008
Convegno "Opportunità di sviluppo per le imprese artigiane"	DG n. 24/2008
Compartecipazione con l'Associazione Cylone all'evento "education: territorio, beni culturali, archeologici ed enogastronomici"	DG n. 39/2008
Protocollo d'intesa per la promozione dell'artigianato locale e dell'agroalimentare	DG n. 50/2008
Partecipazione al Cibus	DG n. 52/2008
Compartecipazione all'iniziativa "Cirò vino simbolo della calabria"	DG n. 66/2008
Progetto "Formazione facilitatori per lo sviluppo dell'imprenditoria rurale"	DG n. 74/2008
Sportello SPRINT	DG n. 88/2008
Partecipazione alla Fiera seatrade med	DG n. 89/2008
Bando per l'internazionalizzazione	DG n. 117/2008
Invest in med	DG n. 7/2009
Concessione contributi alle pmi per per l'internazionalizzazione	DG n. 20/2009
Corso per assaggiatori d'olio	DG n. 34/2009
Evento culturale a bruxelles	DG n. 35/2009
Collaborazione con la Camera di commercio di Istanbul per apertura di un desk	DG n. 70/2009
Partecipazione alla 43° ed. del Duja d'or	DG n. 74/2009
Seminario sull'olio d'oliva	DG n. 95/2009
Concorso nuove idee nuove imprese	DG n. 103/2009
Attivazione Antenna territoriale in Spagna per le	VdG n. 9

imprese crotonesi	

Tra le iniziative sul tema delle infrastrutture si cita la creazione del Coordinamento istituzionale sul tema delle infrastrutture (DG 65/07) e Marina di Crotone (DG n. 45/2010). Ancora, c'è da ricordare la creazione del Parco scientifico e tecnologico multisettoriale (PST-KR), insieme a Regione, Provincia, maggioranza dei comuni della provincia, Comunità Montane dell'Alto Crotonese e del Marchesato, associazione industriali e le associazioni di categoria dell'agricoltura ed artigianato, Confcooperative Calabria, ed il Consorzio per lo sviluppo industriale della Provincia di Crotone. Per un totale di 39 soggetti.

Tra le iniziative messe in atto per incrementare lo sviluppo delle imprese femminili si annovera l'Avviso Pubblico "Donne Innovatrici – proposte ed idee innovative delle imprenditrici crotonesi", dove sono state premiate le migliori proposte innovative, originali e generatrici di valore, realizzate nei diversi settori produttivi. L'iniziativa rientrava nel progetto "Donne e imprese: valorizzazione dell'imprenditoria femminile" presentato al fondo perequativo 2006 ed approvato dal Comitato di Presidenza dell'Unioncamere. Con DG n. 5 del 27.01.2009, la giunta camerale ha dato mandato al SG per la realizzazione dei progetti approvati.

Per promuovere il concorso, svoltosi dal 27/03/2010 al 30/09/2010, sono state realizzate azioni per la diffusione del progetto (comunicati stampa sui media locali, pubblicazioni sul sito internet camerale, campagna CRM in data 27 /03/2010 che ha coinvolto 110 oggetti) aventi come target imprese in "rosa", aspiranti imprenditrici, consulenti del lavoro associazioni di categoria, Comitato per l'Imprenditoria Femminile della Cdc. Il 20/05/2010 è stata convocata la commissione per la valutazione delle domande pervenute, nominata con DD nr. 282/2010. Le 5 imprenditrici vincitrici del bando, hanno usufruito gratuitamente di una serie di servizi di assistenza tecnica e di un corso di lingua inglese che si è tenuto presso la CdC dal 31 maggio al 29 luglio 2010. In data 8/06/2010 è stato organizzato il 1° incontro con le imprenditrici vincitrici, che sono state assistite anche da un referente di Retecamere. Si sono susseguiti poi altri incontri dal 22 al 24 giugno 2010, dove sono state effettuate anche delle visite aziendali per analizzare le criticità ed i punti di forza di ognuna. Alla fine degli incontri, le aziende sono state supportate online attraverso azioni di direct mailing per i mesi di luglio ed agosto per la realizzazione dei loro progetti.Infine nel mese di settembre a conclusione del progetto la Cdc ha inviato alle aziende partecipanti i report contenenti le considerazioni ed i suggerimenti per lo sviluppo della loro idea progettuale. Altre iniziative promosse dalla CdC per l'imprenditoria femminile sono state:

Iniziativa	Provvedimento
Scambio di esperienze con imprenditrici di pesaro	VdG n. 4
Gemellaggio tra le imprenditrici crotone-pesaro/urbino	VdG n. 5
Partenariato con la Camera di Foggia	VdG n. 2
Iniziativa maglia rosa per premiare le imprese attente alle pari opportunità, all'ambiente e all'innovazione	VdG n. 5

Tra i risultati ottenuti segnaliamo che il numero delle imprese in rosa operanti in provincia di Crotone è costantemente in crescita (sottocriterio 8.1).

Per monitorare il grado di soddisfazione dell'utenza viene utilizzato lo strumento delle indagini di CS. Le modalità di effettuazione dell'indagine, l'analisi dei risultati e la preparazione delle relazioni di presentazione degli stessi sono stabilite in un documento derivato dalla discussione sull'argomento in sede di riesame della direzione (criterio 6.1).

Con l'indagine di CS, oltre a rilevare il giudizio dei clienti sulla struttura e sulla qualità del servizio offerto dalla CdC, si registrano le osservazioni e i suggerimenti forniti da chi compila il questionario. Le proposte così rilevate vengono portate all'attenzione della direzione che, con il supporto degli uffici competenti, ne valuta la fattibilità e decide le conseguenti attività da realizzare.

Al fine di assicurare omogeneità delle informazioni ma anche chiarezza e qualità delle stesse, la comunicazione riveste un ruolo centrale all'interno della CdC. Sono stati realizzati appositi corsi di formazione coinvolgendo tutto il personale sia sull'efficacia della comunicazione nell'ambito delle relazioni di front-office, sia sulla redazione di atti e documenti e sono state ridefinite le modalità di comunicazione interna e con i clienti; p.e., ogni documento e atto amministrativo redatto, sia interno che esterno, sono stati riformulati nel rispetto dei criteri di leggibilità, a partire dalla sostituzione dei termini tecnici e delle espressioni oscure in termini chiari e di uso comune. L'attenzione verso il rispetto dei criteri di plain language è attestata anche dall'obiettivo inserito nella RPP 2011 "Migliorare la qualità e la semplicità delle informazioni" di verificare che tutti i documenti ed, in particolare, i vademecum che hanno come scopo principale proprio la facilitazione alla comprensione delle procedure, siano conformi all'utilizzo di questo tipo di linguaggio.

La CdC mediante la definizione del Piano di comunicazione è impegnata già da tempo a finalizzare le attività di informazione e comunicazione ai bisogni dell'utenza sviluppando sistemi di monitoraggio e valutazione volti ad assicurare la coerenza tra messaggi e obiettivi, attraverso l'uso di linguaggi e media mirati alle diverse tipologie di target. Il processo di definizione del Piano di comunicazione, prevede una stesura "condivisa"; quindi, il documento viene stilato annualmente grazie ad un processo inclusivo. A partire dal 2010 anche le informazioni relative alla comunicazione sono state raccolte con la nuova scheda di programmazione e controllo che garantisce anche una maggiore coerenza con la RPP.

I Resp, partendo dal coinvolgimento nella fase di valutazione e, quindi, di stesura del Bilancio di comunicazione, sono poi chiamati a ragionare sui propri obiettivi di comunicazione e, in riferimento a questi, sulle attività di comunicazione da programmare al fine del raggiungimento degli stessi.

Tale coinvolgimento, unito ad una costante formazione sui temi di comunicazione, così come la partecipazione ai Tavoli nazionale di comunicazione del DFP, ed il contributo alla stesura della nuova pubblicazione degli Urp, dal titolo "Il Piano di comunicazione –

Apprendere dall'esperienza", rappresentano significativi risultati sul percorso che vede la comunicazione quale strumento per la qualità.
Tra i principali strumenti che la CdC utilizza per diffondere le informazioni presso i propri clienti, vi sono la tradizionale attività di sportello attraverso la quale i clienti possono incontrare direttamente il personale ed il sito internet, costruito tenendo conto delle indicazioni pervenute dagli stessi clienti anche mediante la CS. Sul sito vengono sistematicamente inserite le informazioni relative a nuovi servizi, eventi, premi, concorsi, bandi e novità in genere. Queste informazioni vengono costantemente diffuse anche attraverso i media locali. Nel sottocriterio 8.2 sono riportati i dati relativi all'andamento delle uscite sulla stampa che dimostrano un'attenzione sempre più marcata verso questo sistema di comunicazione ed al contempo un interesse sempre maggiore degli organi di informazione nei confronti delle notizie di provenienza camerale. Oltre alle informazioni relative alle novità, vengono diffuse a mezzo stampa anche importanti dati di natura tecnica; p.e., la pubblicazione dei bollettini di assistenza fitosanitaria (criterio 1.4) ed i dati relativi all'andamento economico della provincia.
Dal 2005 la CdC utilizza una piattaforma di CRM per "dialogare" con i propri clienti. La piattaforma consente di effettuare delle campagne informative mirate, attraverso "segmentazioni" dei clienti iscritti che consentono di definire lo specifico target di riferimento; di tracciare tutti i passaggi che vengono effettuati fino alla risposta al richiedente; di ottenere reports per categorie di richieste pervenute da analizzare a al fine di verificare le esigenze più frequentemente espresse dagli utenti e tenerne conto nella programmazione strategica (criterio 6.2).
La realizzazione di una banca dati URP ha consentito la raccolta di tutte le informazioni relative ai servizi e la conseguente stesura di schede informative per ciascun procedimento che, contenendo le informazioni di base sull'erogazione del servizio (tempi del procedimento, documentazione necessaria, ecc.), rappresentano una "carta di identità" per chi entra per la prima volta in contatto con un certo servizio e, allo stesso tempo, un promemoria da tenere a portata di mano per i fruitori abituali. Le schede, raccolte nella Guida ai Servizi, vengono divulgate cartaceamente e digitalmente. La realizzazione di un URP on line consente all'utenza di accedere all'informazione di base sui servizi, ma anche di presentare reclami, a distanza, direttamente da casa o dal proprio ufficio. Tale azione porta vantaggi reciproci consentendo alla CdC di soddisfare gran parte delle esigenze informative degli utenti con minor dispendio di risorse grazie alla sezione destinata alle schede URP ed agli utenti di reperire tutte le informazioni potenzialmente utili, nonché di esprimere la propria opinione senza dover necessariamente rivolgersi fisicamente agli Sportelli. La banca dati e le schede facilitano risposte uniformi da parte di tutto il personale.
Tra i compiti dell'URP vi è ovviamente anche quello di gestire i reclami. Una procedura indica dettagliatamente le modalità con le quali i reclami vengono raccolti e trattati. Dopo averlo ampiamente testato e personalizzato con il supporto di consulenti esperti, la piattaforma di CRM è diventata lo strumento attraverso cui il reclamo viene gestito, consentendo di tracciare tutte le fasi del trattamento fino alla risposta al cliente e inoltre, grazie al servizio automatico di reportistica che il sistema è in grado di sviluppare, i dati sono portati all'attenzione della direzione che, con il supporto dei Resp dei servizi, li analizza al fine di determinare possibili azioni di miglioramento.
La CdC è anche impegnata nella diffusione sempre più ampia di tecnologie che consentano al cliente di dialogare" in maniera più immediata. A tal proposito, dopo aver promosso la firma digitale, l'uso della posta elettronica certificata, la carta nazionale dei servizi, ha recentemente avviato una campagna di diffusione della Business Key (BK), una chiavetta USB attraverso la quale, in ogni momento, e quindi superando problemi di orari di sportello, il cliente può scaricare gratuitamente documenti della CdC di propria pertinenza, quali p.e. visure della propria impresa, accedere ad internet, autenticarsi in maniera sicura presso siti di e-government. La presentazione della BK è stata effettuata tramite un incontro pubblico dal titolo "Un'impresa in chiave tecnologica è sempre un'impresa felice", reso noto attraverso diversi strumenti: campagna CRM, comunicato stampa, invito ad associazioni di categoria, organi professionali, ecc. Per favorire la diffusione e l'utilizzo della BK, in occasione del convegno la stessa è stata consegnata gratuitamente ai rappresentanti delle imprese presenti

5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Sul fronte interno, diversi sono gli strumenti che consentono di analizzare l'andamento dei processi e, laddove se ne ravvisi la necessità, avviare processi di innovazione che consentano di perseguire l'obiettivo del miglioramento continuo: la CS (criterio 5.2); i dati del Ovs (criterio 5.1); la rilevazione e il trattamento delle NC, strumento introdotto con il SGQ. Le NC, che segnalano uno scostamento rispetto agli standard di qualità definiti, possono essere rilevate in seguito agli audit, attraverso i quali viene verificato lo stato del SGQ, mediante il sistema di gestione dei reclami o anche nella quotidiana gestione delle attività nelle quali si articolano i processi. I trattamenti delle NC innescano processi che prevedono il coinvolgimento dei Resp interessati che, avvalendosi della collaborazione del personale assegnato all'area di riferimento, propongono alla dirigenza le azioni di miglioramento atte ad innovare i processi in maniera tale da risolvere le NC. Per la soluzione di NC di particolare gravità e/o complessità, la dirigenza forma un gruppo di lavoro che ha l'incarico di analizzare il problema e proporre le relative soluzioni. L'esame dell'efficacia delle innovazioni così introdotte viene effettuata con specifici audit da parte del SG/RGQ o dal personale da esso incaricato, nella logica del ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA).
Accanto al monitoraggio interno è parte integrante del background culturale della dirigenza e dei dipendenti l'attività di benchmarking, ovvero la ricerca

sistematica delle best practices e delle soluzioni individuate da altri soggetti, effettuato sia attraverso il sistema PARETO (criterio 2.4) e sia con la partecipazione a diverse attività comuni a più Camere di Commercio (dalla condivisione di progetti, alla formazione, a convegni su specifici temi), sono sicuramente occasione di confronto e apprendimento di procedure che portano all'individuazione delle soluzioni ottimali, attraverso le quali la CdC, valutando le performance sia finanziarie che economiche della CdC, può migliorare la propria attività a favore dei portatori di interesse; p.e., la partecipazione di alcuni dipendenti a due convegni dedicati all'utilizzo della CRM nelle CdC: il primo realizzato nell'ambito del COMPA (Salone della Comunicazione della PA), tenutosi a Bologna nel novembre 2006, che ha visto la presentazione dei risultati ottenuti da diverse Camere con l'utilizzo dello CRM; il secondo, realizzato da Unioncamere e Retecamere (Agenzia del Sistema Camerale che supporta le Camere di Commercio nella gestione di servizi innovativi) nel marzo 2007, ha visto oltre al confronto tra diverse amministrazioni, anche le prospettive di crescita e miglioramento nell'utilizzo dello strumento. La partecipazione a tali momenti di incontro e confronto ha consentito di pensare un uso diverso e più massiccio ed efficace del sistema (vedi criterio 6). La partecipazione ai Cantieri di Innovazione, il Programma del DFP per incentivare l'innovazione nelle pubbliche amministrazioni (PA) italiane e diffondere la cultura del cambiamento. Nel 2008 la Cdc ha aderito a Linea Amica, il più grande Network europeo di relazioni con il pubblico che ha messo in rete oltre centinaia di strutture di contatto. Nel 2010 la partecipazione al FORUM-PA di Roma al convegno "Oltre la crisi. Il ruolo della Pa per un Paese piu' competitivo basato sul merito e l'innovazione" con la partecipazioni di centinaia di amministrazione pubbliche italiane e del ministro Brunetta.

Nell'ultimo triennio, l'ufficio anagrafe è stato investito da un continuo processo innovativo tendente a semplificare e telematizzare le procedure di iscrizione alla CdC. Il RI, sin dalla sua nascita, per espressa disposizione legislativa è nato come registro informatico: l'informatizzazione aveva interessato sin dall'origine gli output (visure, certificati) e le modalità di inserimento dei dati nel registro da parte dell'operatore camerale. Nell' anno 2003 sono state rivoluzionate le modalità di presentazione al RI delle iscrizioni, modifiche e cancellazioni di società: dalla modalità cartacea si è passati obbligatoriamente a quella telematica su supporto informatico firmato digitalmente. Le imprese individuali continuavano, invece, ad avere il triplice canale di modalità di presentazione: cartacea, telematica ed su supporto firmato digitalmente. Dal primo Aprile 2010, la telematizzazione ha investito anche la fase di invio delle domande di iscrizione: è entrata in vigore la comunicazione unica (Comunica) per l'avvio dell'impresa (L. 40/2007) che obbliga gli utenti nella fase d'inizio del procedimento di iscrizione al RI (imprese, professionisti, associazioni) a utilizzare il sistema telematico di invio di tutte le tipologie di atti e soggetti (imprese individuali e società): con un unico adempimento è possibile comunicare l'inizio dell'attività di impresa all'Agenzia dell'entrate, all'Inps e all' Inail. L'introduzione di Comunica ha fatto acquisire una posizione di centralità alla CdC, che è diventata nel panorama delle PA il principale interlocutore delle aziende considerato che la presentazione della Comunica è individuata come il dies a quo in cui l'impresa si rende manifesta a tutte le altre amministrazioni coinvolte (Agenzia dell'Entrate, Inail, Inps). Per coinvolgere gli utenti in questo particolare processo di innovazione e semplificazione, la CdC ha coinvolto i clienti con una serie di corsi ed incontri formativi tenuti da referenti informatici sin dagli anni precedenti all'introduzione del nuovo applicativo.

La notizia dell' organizzazione dei corsi è stata data a mezzo e- mail agli Ordini professionali e Associazioni di categoria e ai professionisti utilizzando la piattaforma CRM. Sono state effettuate diverse campagne CRM nel corso del triennio 2008-2010 non soltanto relative all'informativa sulla data dei seminari ma avente informative generale sulla procedura della Comunica. La nuova procedura basata sull'utilizzo della posta elettronica certificata non è relativa solo al momento iniziale di presentazione della domanda ma riguarda anche la fase di istruttoria della pratica quando, in caso di eventuale sospensione, che prevedibilmente aumentano nel caso di introduzione di novità, si apre con gli stessi la fase interlocutoria. L'invio di richieste di regolarizzazione attraverso l'utilizzo della PEC ha, infatti, consentito di ridurre i tempi e costi di invio della tradizionale posta raccomandata. Il risparmio di tempo e costi è ancora più evidente per il fatto che la novità della procedura ha comportato , così come era stato previsto, un aumento di richieste di correzioni e sospensioni (criterio 9.1). Tra i presupposti richiesti per l'utilizzo dell'applicativo Comunica, oltre ai software scaricabili gratuitamente, vi è il dispositivo di firma digitale. Con l'obiettivo di massimizzare la diffusione della firma digitale alle imprese della provincia al fine di consentire ai titolari delle aziende di avere in tempi brevi e con facilità la disponibilità delle firme digitali necessarie per la presentazione delle domande di iscrizione. La CdC ha previsto, pertanto, un incremento esponenziale di richieste di rilascio di firma digitale a seguito dell'entrata in vigore della Comunica e pertanto ha posto in essere varie azioni ha formato due unità di personale che avrebbero potuto garantire il servizio quotidianamente, ha dedicato un apposito sportello per il rilascio della firma digitale; ha ampliato l'apertura di sportelo (OdS n. 33/2009 e OdS n.24/2010); ha monitorato le scorte di dispositivi attraverso un apposito sistema informatico XAC; ha promosso l'utilizzo di una procedura di rilascio di firma digitale a mezzo incaricati alla registrazione (post card) ovvero sono stati stipulati contratti di mandati con i professionisti della provincia avente ad oggetto l'esecuzione di parte dell'attività dell'ufficio

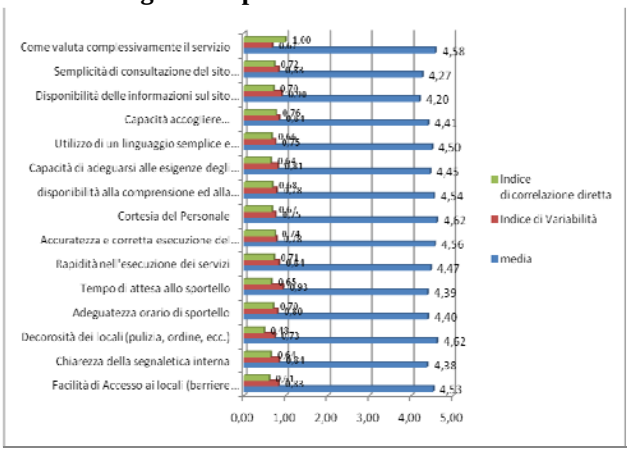
di registrazione quali le fasi di identificazione, autenticazione e registrazione dei richiedenti la firma digitale; ciò ha consentito ai clienti di un professionista di ricevere il servizio di rilascio del dispositivo di firma digitale presso lo studio del professionista, evitando di recarsi presso la CdC.

CRITERIO 6

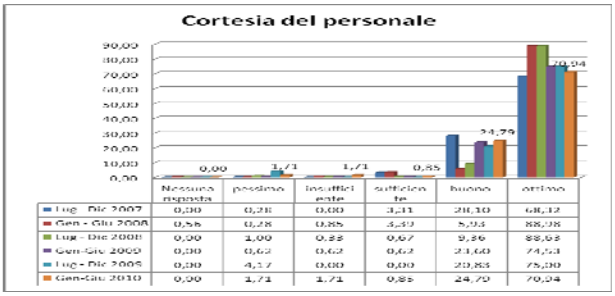
6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

L'indagine di CS è uno degli strumenti utilizzati dalla CdC di Crotone per il perseguimento del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati. La conoscenza del livello di soddisfazione dei propri utenti tramite la rilevazione della qualità percepita in tutti i servizi erogati, costituisce il punto di partenza per l'introduzione di correttivi, nonché un reale strumento di progettazione e miglioramento dei servizi.

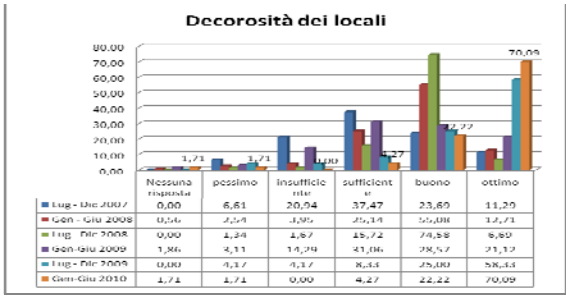
Immagine complessiva della CdC - 2010



Anche nell'ultima rilevazione si mantiene alta la percentuale di clienti che esprime giudizi positivi circa la cortesia del personale (95,83% lo scorso semestre e 95,73% quello attuale). La stessa considerazione vale per il valore medio dei giudizi che passa da 4,63 a 4,62. La media rilevata dall'indicatore cortesia del personale è la più alta del periodo, insieme a quella della Decorosità dei locali ed all'Accuratezza e corretta esecuzione del servizio.

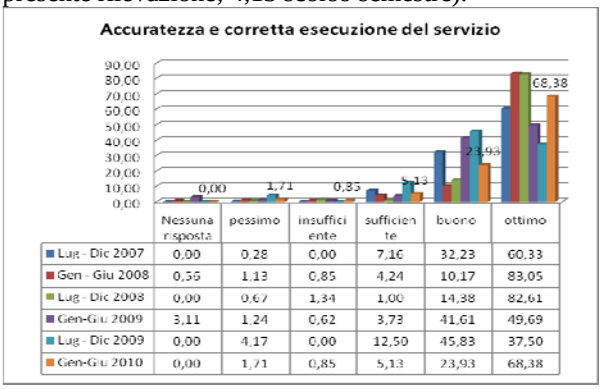


La CdC è da settembre 2009 nella nuova sede; i risultati dell'indagine mettono in evidenza lo sforzo fatto per rendere gli ambienti confortevoli e sicuri. Gli utenti hanno evidentemente percepito tale sforzo e apprezzato i risultati, come evidenziato dal notevole aumento del valore medio della Decorosità dei locali: da 3,51 del 1° semestre dello scorso anno al 4,29 del secondo semestre, fino al 4,62 di quello attuale.



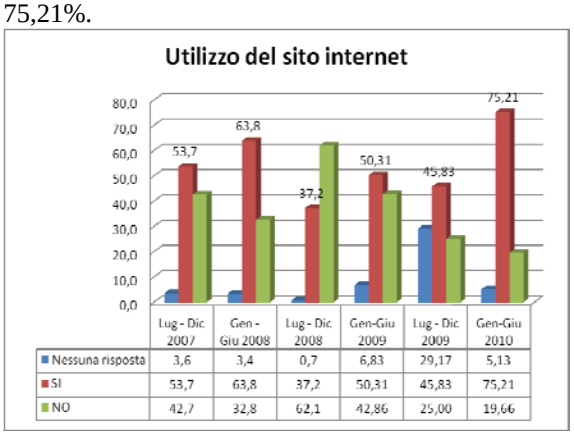
	Nessuna risposta	pessimo	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo
Lug - Dic 2007	0,00	6,61	20,54	37,47	23,60	11,20
Gen - Giu 2008	0,56	2,24	1,95	25,14	55,08	12,71
Lug - Dic 2008	0,00	1,34	1,67	15,72	74,58	6,69
Gen-Giu 2009	1,86	4,11	14,29	41,06	38,57	31,12
Lug - Dic 2009	0,00	4,17	4,17	8,33	25,00	58,33
Gen-Giu 2010	1,71	1,71	0,00	4,27	22,22	70,09

Dopo la cortesia del personale e la decorosità dei locali, l'altro punto di forza della CdC si rivela l'Accuratezza e la corretta esecuzione del servizio (media 4,62 presente rilevazione; 4,13 scorso semestre).



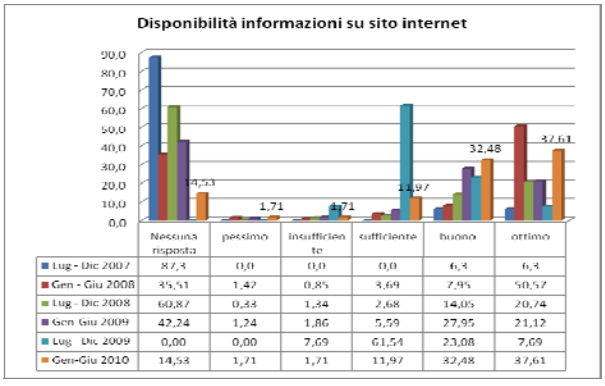
	Nessuna risposta	pessimo	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo
Lug - Dic 2007	0,00	0,28	0,00	7,10	32,23	60,33
Gen - Giu 2008	0,56	1,13	0,85	4,24	10,17	83,05
Lug - Dic 2008	0,00	0,67	1,34	1,00	14,38	82,61
Gen-Giu 2009	3,11	1,24	0,62	3,73	41,61	49,69
Lug - Dic 2009	0,00	4,17	0,00	12,50	45,83	37,50
Gen-Giu 2010	0,00	1,71	0,85	5,13	23,93	68,38

La percentuale degli intervistati che utilizza il sito internet della CdC aumenta passando 45,83% a 75,21%.



	Lug - Dic 2007	Gen - Giu 2008	Lug - Dic 2008	Gen-Giu 2009	Lug - Dic 2009	Gen-Giu 2010
Nessuna risposta	3,6	3,4	0,7	6,83	29,17	5,13
SI	53,7	63,8	37,2	50,31	45,83	75,21
NO	42,7	32,8	62,1	42,86	25,00	19,66

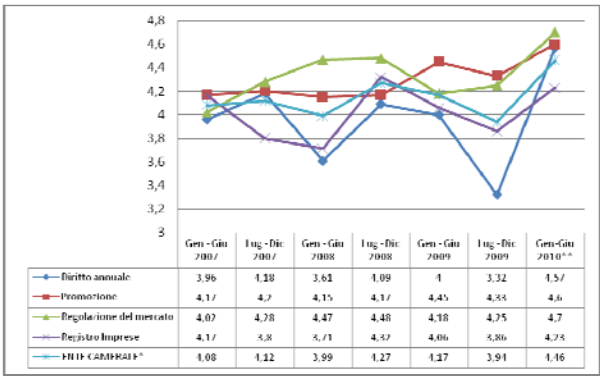
L'indicatore Disponibilità delle informazioni sul sito internet ha registrato un valore medio pari a 4,20 nell'ultimo semestre preso in considerazione, con un dimezzamento della percentuale dei giudizi molto negativi che passa da 7,69% a 3,42%. L'elevato valore di tale indicatore, il più basso tra tutti, attesta l'esito complessivamente positivo dell'ultima rilevazione.



	Nessuna risposta	pessimo	insufficiente	sufficiente	buono	ottimo
Lug - Dic 2007	87,4	0,0	0,0	0,0	6,3	6,3
Gen - Giu 2008	35,51	1,42	0,85	3,69	7,95	50,57
Lug - Dic 2008	60,87	0,33	1,34	2,68	14,05	20,74
Gen Giu 2009	42,24	1,24	1,86	5,59	27,95	21,12
Lug - Dic 2009	0,00	0,00	7,69	61,54	23,08	7,69
Gen-Giu 2010	14,53	1,71	1,71	11,97	32,48	37,61

Anche nel caso della Semplicità di consultazione del sito internet si registrano dati in miglioramento rispetto alla precedente rilevazione: la media dei giudizi passa da 3,25 a 4,27, mentre si sposta da 8,33 a 1,71 la percentuale dei giudizi molto negativi. Ciononostante si evidenziano margini di miglioramento che hanno indotto la CdC a valutare l'utilizzo di nuove tecnologie per interagire con i cittadini quali il web 2.0.
Viene di seguito riportato il giudizio qualitativo complessivo sulla CdC per Servizio espresso dagli stakeholders nelle tre ultime rilevazioni di CS .

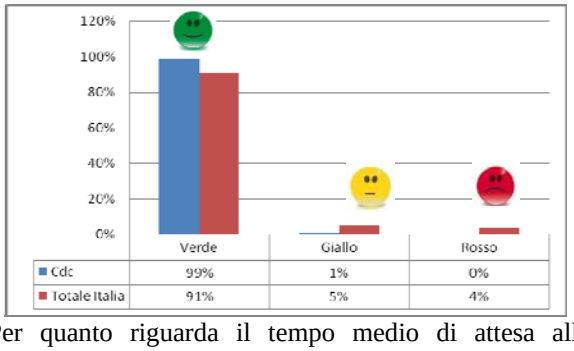
Trend - Customer satisfaction ultimo triennio



Il 100% delle azioni di miglioramento previste nelle CS sono state realizzate nel semestre succesivo.
In aggiunta alla rilevazione di CS la CdC ha aderito alla sperimentazione 'Mettiamoci la faccia'.
Il periodo considerato (dall'avvio della sperimentazione al 30 settembre) ha visto un totale di 2.496 giudizi. Di questi il 99,08% ha cliccato sulla faccina verde esprimendo piena soddisfazione; lo 0.88% su quella gialla e solo lo 0.04% (un utente) su quella rossa, motivando la propria insoddisfazione con la necessità di ritornare.

REPORT - SERVIZI: TUTTI (Indicazione del periodo di riferimento - dal: 19/04/2010 - al: 03/10/2010)				mettiamoci la faccia
ENTE: CCIAA di Crotone	SEDE: TUTTE			
N. UTENTI TOTALE	3.977,00			
N. UTENTI CHE HANNO ESPRESSO IL GIUDIZIO	2.496,00 (62.76%)			GIUDIZIO PREVALENTE
LIVELLO DI SODDISFAZIONE				
N. GIUDIZI ESPRESSI	2.473,00	22,00	1,00	
VALORE IN PRECENTUALE	99.08 %	0.88 %	0.04 %	

Mettiamoci la faccia – Confronto con altre PA

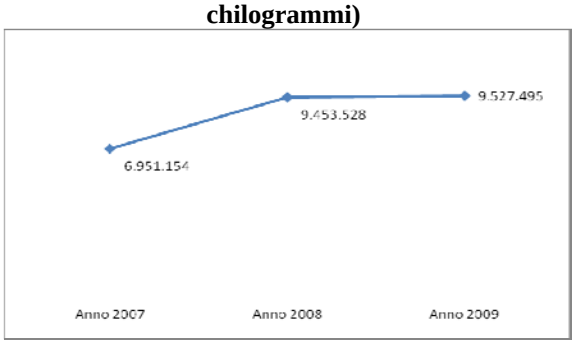


Per quanto riguarda il tempo medio di attesa allo sportello, nonostante l'aumento del rilascio dei dispositivi di firma digitale registratosi nell'anno 2010 (criterio 5.3), è stato di circa 13 minuti.
Relativamente all'assistenza fitosanitaria (criterio 1.4), al termine del progetto viene realizzata un'indagine di CS per valutare il grado di soddisfazione dei fruitori del servizio, con particolare riferimento al livello generale del servizio di assistenza erogato ed al livello di soddisfazione dell'attività di organizzazione e coordinamento posta in essere dalla CdC, riepilogato di seguito.

	2008	2009	2010
Soddisfazione sul servizio di assistenza fitosanitaria	98%	93%	97,62%
Soddisfazione sull'assistenza della CdC	97,70%	90%	95,24%

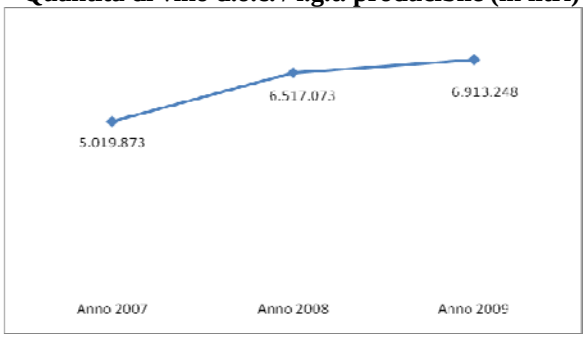
Come si evince dai risultati, è motivo di soddisfazione della CdC rilevare che, in un settore di grande rilevanza come quello viti-vinicolo, siano particolarmente apprezzati sia il servizio di assistenza tecnica fornito che l'attività organizzativa e di coordinamento svolta. Inoltre la positiva valutazione del servizio è suffragata dall'esame del trend delle recenti produzioni vendemmiali, le quali mostrano una crescita tanto in termini di uve d.o.c./i.g.t. prodotte e rivendicate quanto in termini di vino d.o.c./i.g.t. producibile:

Quantità di uva d.o.c. / i.g.t. rivendicata (in chilogrammi)



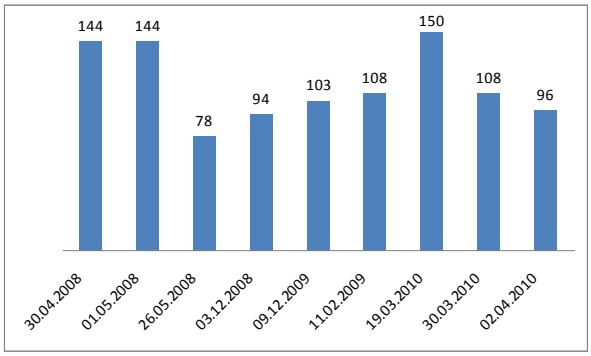
Percentuale di incremento 2009: 0.78%

Quantità di vino d.o.c. / i.g.t. producibile (in litri)

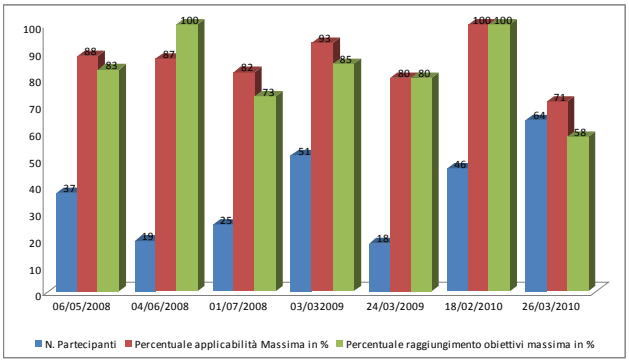


Percentuale di incremento 2009: 6.1%

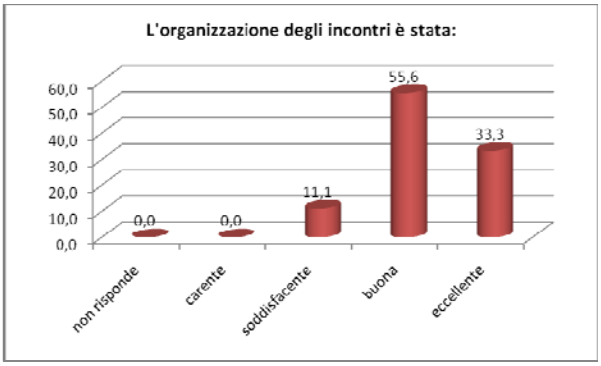
Per quanto riguarda il RI, come già evidenziato nel sottocriterio 2.1, si riportano di seguito il numero degli utenti coinvolti nelle ultime attività di formazione



Anche i dati di gradimento della formazione evidenziano percentuali incoraggianti:



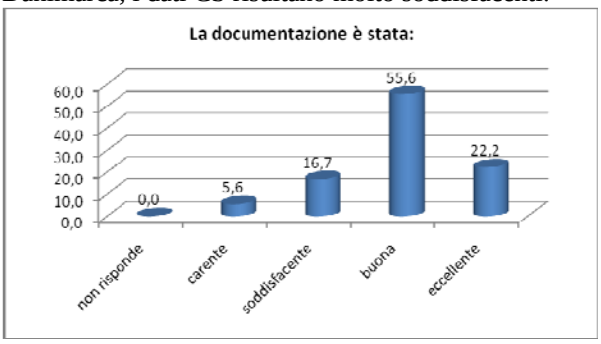
In riferimento al progetto South Italy Agrofood and Tourism (punto 1.4) dalle analisi dei dati della CS è risultato che tutte le domande relative all'organizzazione degli incontri, hanno registrato risposte ampiamente positive, sia per quel che attiene alla scelta della sede dove si sono svolti gli incontri commerciali, sia per quel che riguarda lo spazio messo a disposizione di ciascuna impresa e il tempo dedicato a ciascun incontro.



Per il 55,6% dei partecipanti il giudizio sull'organizzazione degli incontri è buono; per il 33,3% eccellente; mentre l'11,1% dei partecipanti considera l'organizzazione soddisfacente.

Il 100% degli intervistati ritiene adeguato il tempo dedicato a ciascun incontro.

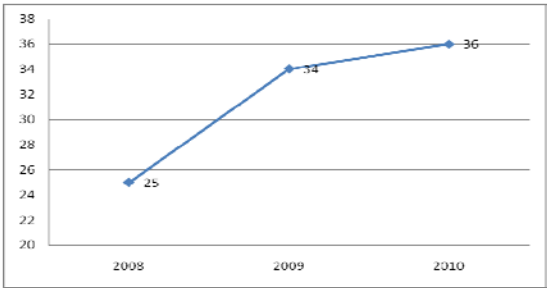
Anche per quanto riguarda l'incoming con i Paesi della Danimarca, i dati CS risultano molto soddisfacenti:



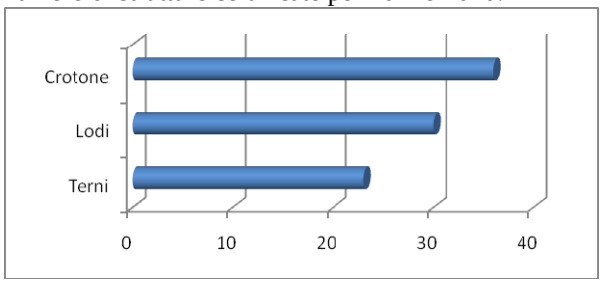
La domanda in analisi riporta un giudizio favorevole, infatti il 55,6% degli intervistati ritiene buona la documentazione consegnata in occasione degli incontri; il 22,2% ed il 16,7% la considerano rispettivamente eccellente e soddisfacente;solo una piccola percentuale, il 5,6% la considera carente.

Per il 61,1% dei partecipanti il giudizio sull'organizzazione degli incontri è buono; per il 16,7% eccellente ed in egual misura soddisfacente; il 5,6% dei partecipanti considera l'organizzazione carente.

Rispetto al Marchio Ospitalità Italiana (criterio 5.2), il trend delle strutture certificate è in crescita nel triennio considerato:



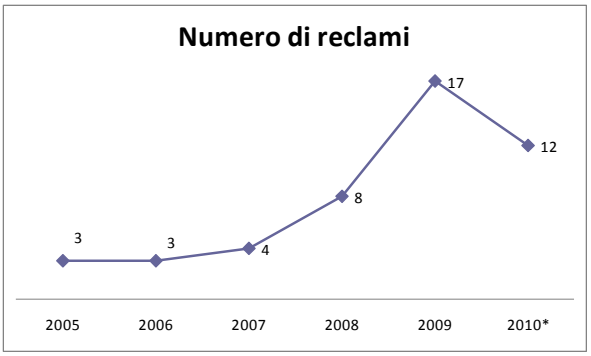
Rispetto a Camere simili alla nostra che rilasciano lo stesso Marchio (p.e. Terni e Lodi dimensionalemente simili a Crotone), la Cdc ha fatto rilevare il maggior numero di strutture certificate per l'anno 2010:



6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

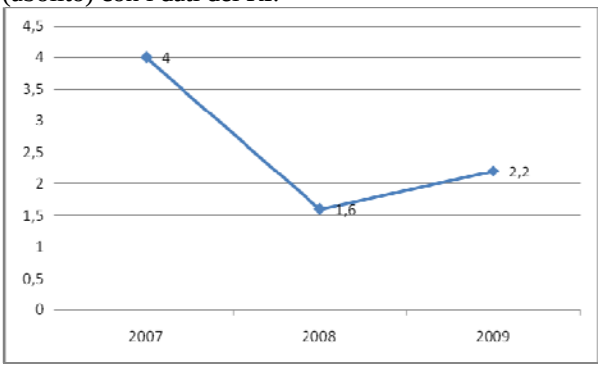
Dal 2005 è stato utilizzato un sistema di gestione dei reclami che ha permesso di trattare tutti i reclami pervenuti in circa 2 giorni e comunque non oltre i 5 giorni previsti dalla procedura del SGQ. A tutti i reclami è stato garantito trattamento e a tutti i reclami firmati ha fatto seguito risposta scritta. Nel corso del tempo si è registrato rispetto al passato un notevole aumento del numero dei reclami pervenuti, da legare sia allo spostamento presso la nuova sede, con la creazione del Salone dei servizi, che alla maggiore visibilità dei box reclami, sostituiti nell'anno 2009 con appositi contenitori di plexiglass dotati di piano di appoggio per consentire la compilazione.

Il maggior numero di reclami pervenuti ha consentito di attuare una serie di modifiche al fine di migliorare le modalità di erogazione dei servizi e, di conseguenza, la relazione con la clientela.

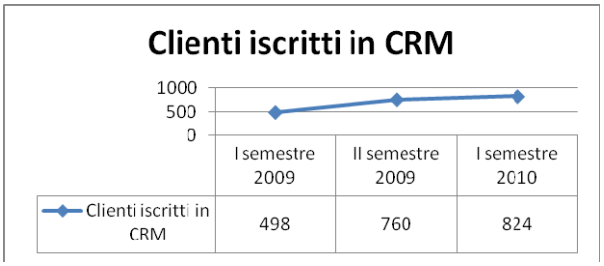


** Al III trimestre 2010*

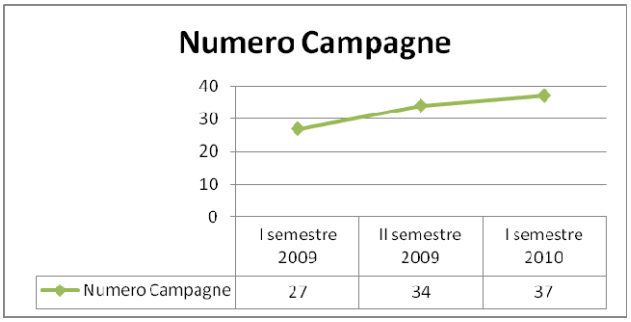
Riguardo invece al tempo medio di evasione delle pratiche del RI questo è pari a 2,2 giorni se si escludono i tempi di sospensione. Dato molto positivo se si considera che la norma prevede 5 giorni per le pratiche telematiche e 10 giorni per quelle cartacee. L'aumento dell'indicatore è dovuto all'incremento delle pratiche in larga parte riconducibile al numero di pratiche depositate per l'allineamento del libro soci (abolito) con i dati del RI.

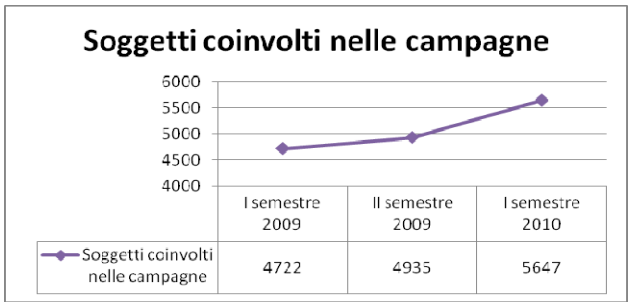


Relativamente agli strumenti nuovi ed alle innovative modalità di relazioni con i cittadini/clienti si registrano i dati positivi riguardanti il numero dei clienti iscritti nella banca dati CRM.

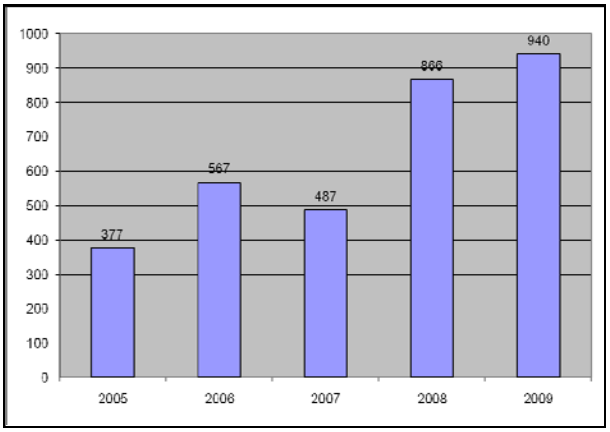


Si evidenzia un netto miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione con una crescita costante del numero delle campagne effettuate utilizzando la piattaforma di CRM, nonché una migliore efficacia delle stesse.





Tra gli strumenti di comunicazione verso i clienti/cittadini, particolare rilievo assume anche la stampa. Si riporta di seguito il grafico che evidenzia le uscite relative alla CdC.



I dati evidenziano una netta crescita, segno non solo della cura con cui la CdC ha seguito questo canale di comunicazione, ma anche dell'interesse che le numerose iniziative promosse hanno suscitato negli organi di stampa del territorio.

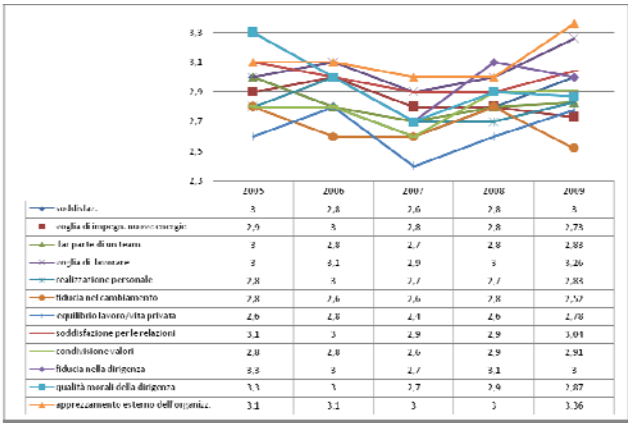
CRITERIO 7

7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Come già evidenziato nel par. 3.1, la CdC realizza annualmente l'indagine di Benessere organizzativo. L'indagine, condotta a partire dal 2004, presenta dei risultati perfettamente comparabili solo relativamente alle annualità 2005 e 2009, poiché effettuata con il supporto dello stesso software. I dati da cui si evince il grado di soddisfazione complessiva e di motivazione del personale nonché quelli relativi alla soddisfazione nei confronti del sistema di gestione, sono quelli relativi alle domande poste ai dipendenti riguardo a:

- soddisfazione per l'organizzazione
- voglia di impegnare nuove energie sul lavoro
- sensazione di far parte di un team
- voglia di andare a lavoro
- sensazione di realizzazione personale
- fiducia nel cambiamento delle condizioni negative
- giusto equilibrio lavoro/vita privata
- soddisfazione per le ralzioni sul lavoro
- condivisione valori organizzazione
- fiducia nelle capacità della dirigenza
- apprezzamento delle qualità morali della dirigenza
- apprezzamento dell'organizzazione da parte dell'esterno

I risultati emersi sono raffigurati nella grafico che segue:

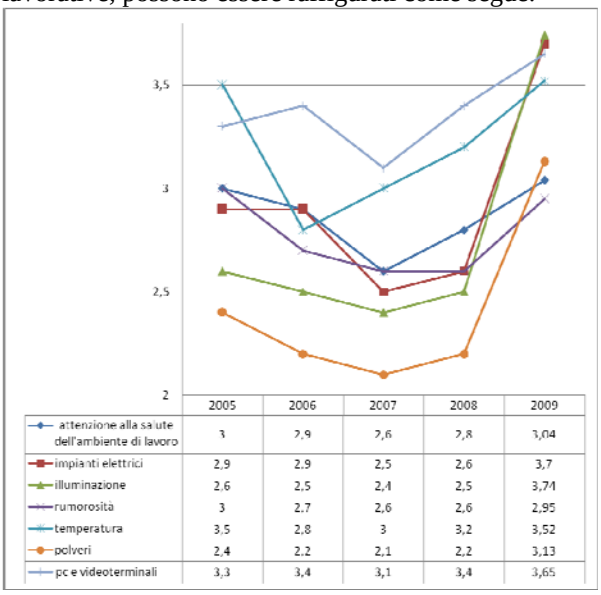


	2005	2006	2007	2008	2009
soddisfaz.	3	2,8	2,6	2,8	3
voglia di impegn. nuove energie	2,9	3	2,8	2,8	2,73
far parte di un team	3	2,8	2,7	2,8	2,88
voglia di lavorare	3	3,1	2,9	3	3,26
realizzazione personale	2,8	3	2,7	2,7	2,88
fiducia nel cambiamento	2,8	2,6	2,6	2,8	2,57
equilibrio lavoro/vita privata	2,6	2,8	2,4	2,6	2,78
soddisfazione per le relazioni	3,1	3	2,9	2,9	3,01
condivisione valori	2,8	2,8	2,6	2,9	2,91
fiducia nella dirigenza	3,3	3	2,7	3,1	3
qualità morali della dirigenza	3,1	3	2,7	2,9	2,87
apprezzamento esterno dell'organiz.	3,1	3,1	3	3	3,36

La media degli indicatori positivi è in aumento, il valore medio del 2009 è pari a 2,93, l'anno precedente era pari a 2,85. Il valore più alto (3,36) si registra in corrispondenza dell'aspetto "apprezzamento dell'organizzazione all'esterno".

Per aumentare la "fiducia" nei confronti dell'organizzazione, da tempo si punta sulla formazione di natura esperienziale che ha dato ottimi risultati anche in tema di aggregazione. Infatti, nel 2007 si sono svolti i corsi "Collaborazione, integrazione e miglioramento delle performance" e "La gestione del tempo e dello stress"; nel 2009 il percorso formativo per la redazione partecipata della Carta dei valori ed è in corso di svolgimento un percorso formativo motivazionale.

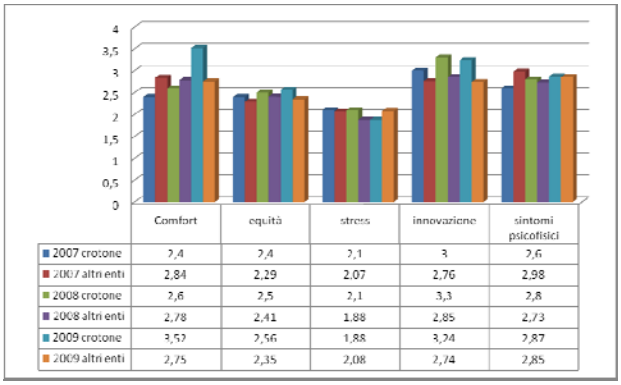
I risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative, possono essere raffigurati come segue:



	2005	2006	2007	2008	2009
attenzione alla salute dell'ambiente di lavoro	3	2,9	2,6	2,8	3,04
impianti elettrici	2,9	2,9	2,5	2,6	3,7
illuminazione	2,6	2,5	2,4	2,5	3,71
rumorosità	3	2,7	2,6	2,6	2,95
temperatura	3,5	2,8	3	3,2	3,52
polveri	2,4	2,2	2,1	2,2	3,13
pc e videoterminali	3,3	3,4	3,1	3,4	3,65

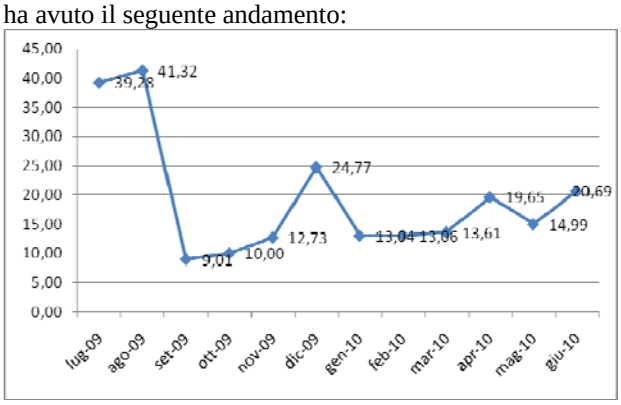
Rispetto all'anno precedente si registra un netto miglioramento su tutti gli indicatori. La CdC infatti nel 2009 si è trasferita presso la nuova sede e i risultati dell'indagine mettono in evidenza lo sforzo fatto per rendere gli ambienti confortevoli e sicuri.

Dal confronto con i dati degli altri enti emerge, come possiamo vedere dal grafico che segue, un risultato molto positivo riguardo a tutti i valori.

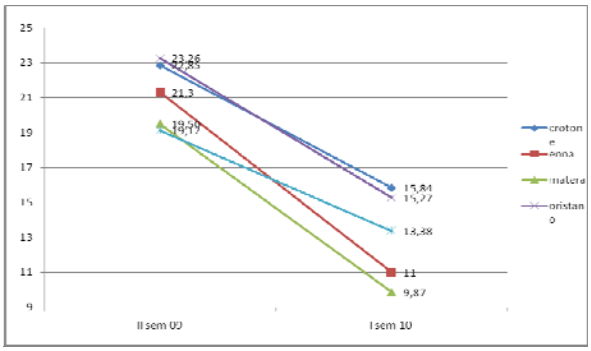


	Comfort	equità	stress	innovazione	sintomi psicofisici
2007 crotone	2,4	2,4	2,1	3	2,6
2007 altri enti	2,84	2,29	2,07	2,76	2,98
2008 crotone	2,6	2,5	2,1	3,3	2,8
2008 altri enti	2,78	2,41	1,88	2,85	2,73
2009 crotone	3,53	2,56	1,88	3,24	2,87
2009 altri enti	2,75	2,35	2,08	2,74	2,85

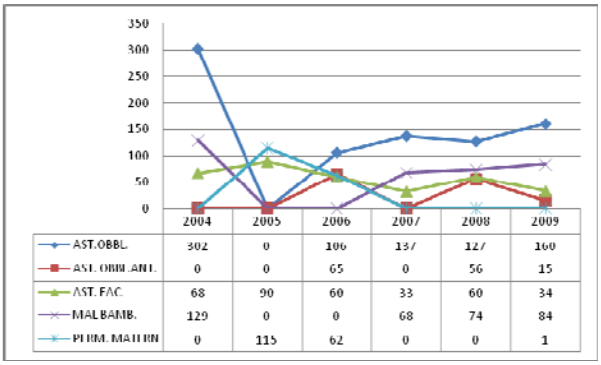
Dal 1° sem 2009 vi è l'obbligo di pubblicazione del tasso di assenza sul sito internet. Tale dato per la CdC ha avuto il seguente andamento:



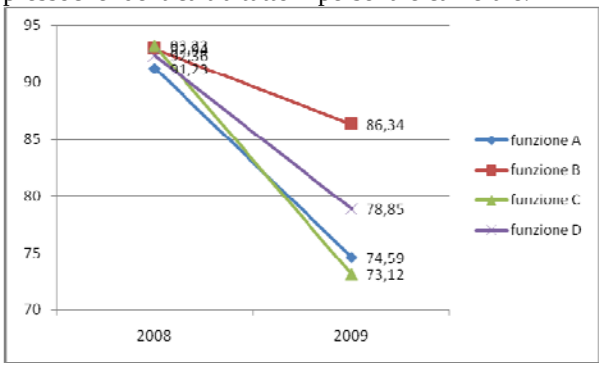
E' utile verificare il dato mettendolo a confronto con altre CdC delle stesse dimensioni:



La percentuale di assenza più alta rispetto alle altre CdC è dovuta alla assenze per maternità determinata dalla tipologia di personale operante presso la CdC: in maggioranza donne (57%), età compresa nella fascia 30-39 (39%). A tal fine, è utile mettere in evidenza il numero di congedi parentali fruiti. Gli elementi considerati sono: astensione obbligatoria; astensione obbligatoria anticipata; astensione facoltativa; malattia del bambino; permessi per maternità. Il grafico mostra come gli istituti facoltativi siano in calo. E' evidente che le condizioni lavorative sono fortemente influenzate dalla particolare fase di vita che molte delle dipendenti stanno attraversando e che difficilmente è possibile agire su tali variabili. Anche per dare una risposta a tali esigenze sono state introdotte le iniziative già descritte nel criterio 3.1



Emerge, inoltre, che le differenze registrate nell'indicatore che rappresenta le assenze di natura motivazionale tra le quattro funzioni si riducono drasticamente fino a quasi annullarsi, rivelando una propensione motivazionale alla presenza sul lavoro pressoché identica tra tutto il personale camerale.



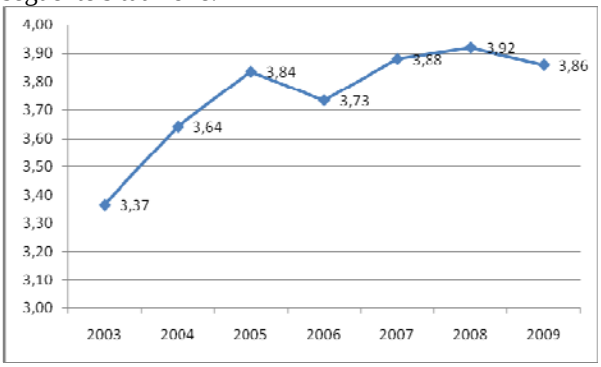
7.2 Gli indicatori di risultato del personale

Un indicatore significativo dei risultati relativi allo stato di salute dell'organizzazione è rappresentato dal livello delle assenze:

	personale in servizio		tot	assenze	
	Uomini	**Donne**		**Uomini**	**Donne**
2007	9	14	23	1305	365
2008	10	14	24	1176	365
2009	10	13	23	1267	415

A parità di personale il numero di assenze è sceso nel 2008 e poi risalito nel 2009 a causa di 2 maternità e di 2 astensioni (nel totale assenze sono comprese le giornate di sciopero fruite dai dipendenti, tutte relative a scioperi nazionali proclamati in occasione dei mancati rinnovi contrattuali).

Uno degli indicatori importanti per valutare le performance dei dipendenti è il grado medio di raggiungimento dei risultati registrato negli anni, calcolato secondo il Sistema di valutazione permanente di cui al criterio 3. Questo mostra, in media, la seguente situazione:



Si precisa che la scala di valori è la seguente: punteggio che va da 1 a 4, rispettivamente Risultato non raggiunto;Risultato raggiunto in parte;Risultato raggiunto;Risultato superato.

Come si può notare l'andamento indica un netto superamento medio del valore standard di raggiungimento dei risultati cioè 3.

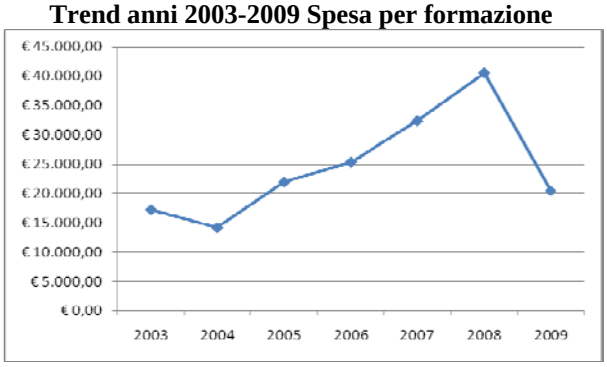
Riguardo alla valutazione delle competenze che è il criterio con cui vengono valutate le progressioni di carriera, si evidenziano i numeri di passaggi di qualifica effettuati nel corso degli anni che possono essere visti come indice di una maggiore professionalità conseguita dai dipendenti con una politica indirizzata a premiare i migliori evitando interventi indifferenziati.

Riguardo all'andamento numerico di personale, situazione è pressoché invariata, per i vincoli normativi susseguitesi negli anni. Tuttavia si riportano per completezza i dati temporali relativi al personale cessato ed assunto.

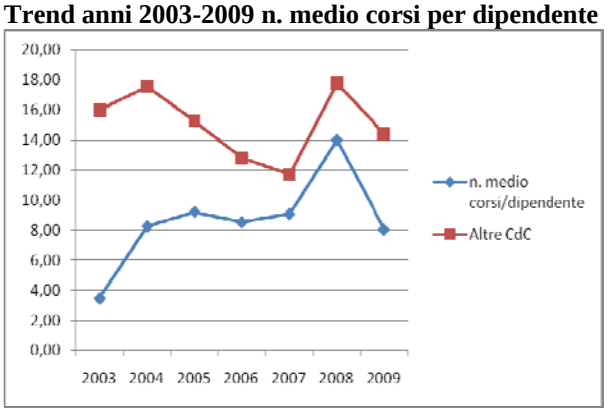
	2006	**2007**	**2008**	**2009**
Passaggi	3	1	0	4
Assunzioni	0	1	1	0
Cessazioni	0	0	1	0

La spesa per formazione negli ultimi anni è cresciuta, attestando la particolare attenzione per crescita professionale del personale.

Trend anni 2003-2009 Spesa per formazione



Trend anni 2003-2009 n. medio corsi per dipendente



Il numero dei corsi realizzati nel 2009 è diminuito rispetto all'anno precedente sia per Crotone che per le altre Camere.

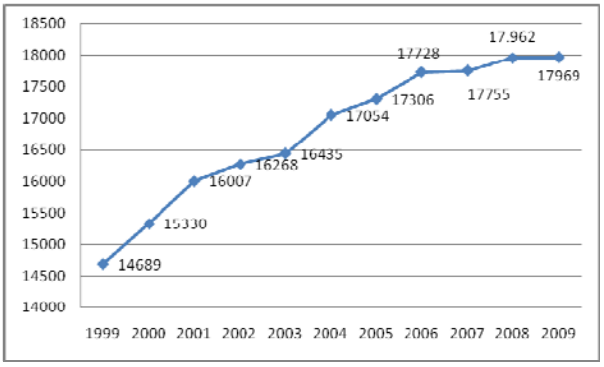
Il dato della Cdc è sicuramente stato influenzato dall'impegno che il personale ha dovuto sostenere a causa del trasferimento della sede camerale e del conseguente blocco della formazione interna nel periodo giugno/ottobre.

CRITERIO 8

8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

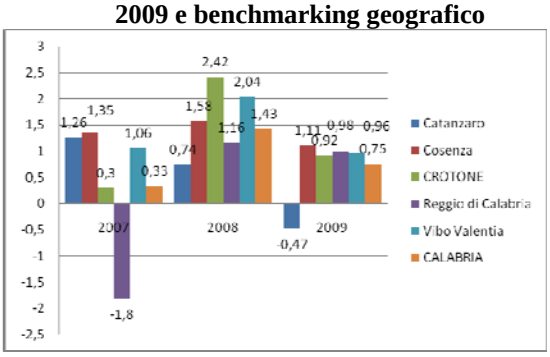
Il principale impatto sulla società delle attività della CdC è rappresentato dall'andamento sul tessuto imprenditoriale. Le analisi compiute hanno attestato un elevato dinamismo imprenditoriale, determinato da un alto tasso di natalità, superiore sia rispetto a quello regionale che nazionale.

Numero di imprese registrate in provincia di Crotone nell'ultimo decennio



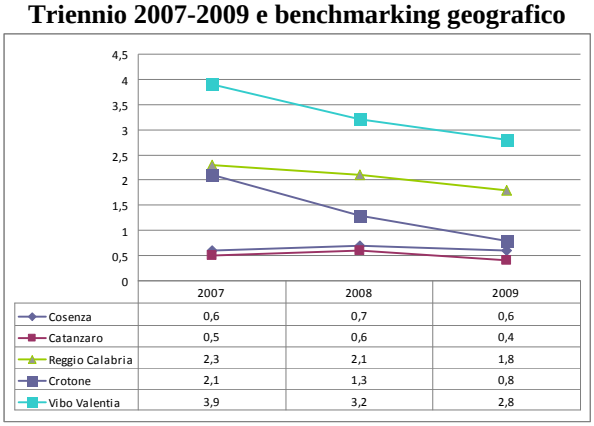
Il tasso di sviluppo registrato da Crotone è stato sempre positivo nell'ultimo decennio considerato ed il dato registrato nell'anno 2009 (0,92%) è superiore alla media regionale.

Tasso di sviluppo delle imprese – Triennio 2007-2009 e benchmarking geografico



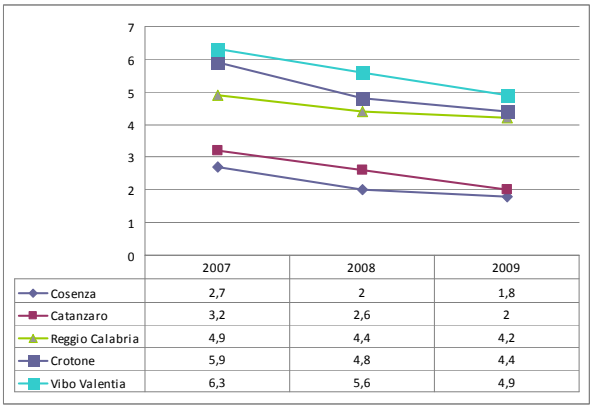
Relativamente all'internazionalizzazione delle imprese, nonostante il calo determinato dalla crisi mondiale contingente, il grado di apertura all'export e la propensione al commercio estero sono significativi rispetto a province di maggiori dimensioni. Il grado di tenuta rispetto alla crisi contingente è attribuibile anche all'operato della CdC per la promozione dell'internazionalizzazione (criterio 1.4).

Propensione all'export nelle province calabresi - Triennio 2007-2009 e benchmarking geografico



	2007	2008	2009
Cosenza	0,6	0,7	0,6
Catanzaro	0,5	0,6	0,4
Reggio Calabria	2,3	2,1	1,8
Crotone	2,1	1,3	0,8
Vibo Valentia	3,9	3,2	2,8

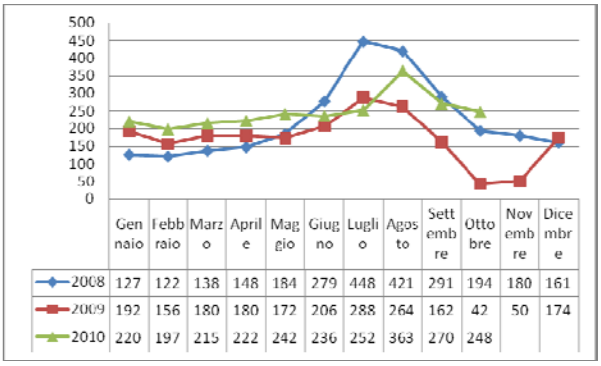
Grado di apertura al commercio estero nelle province calabresi - Triennio 2007-2009 e benchmarking geografico



	2007	2008	2009
Cosenza	2,7	2	1,8
Catanzaro	3,2	2,6	2
Reggio Calabria	4,9	4,4	4,2
Crotone	5,9	4,8	4,4
Vibo Valentia	6,3	5,6	4,9

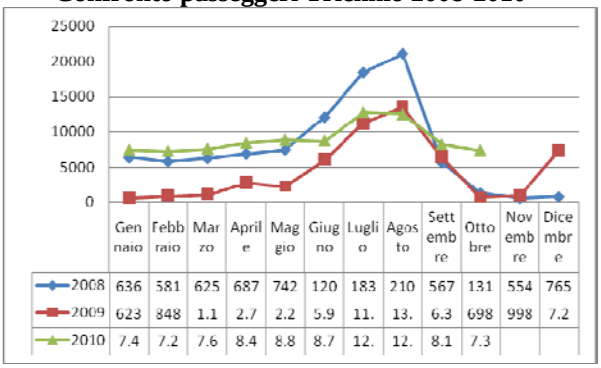
La partecipazione al capitale sociale della società di gestione dell'Aeroporto Sant'Anna, e l'impegno anche mediante l'esercizio della carica di presidente della stessa da parte del presidente della CdC, ha dato nel corso del 2010 importanti risultati in termini di aumento dei movimenti e dei passeggeri, tenendo conto che l'anno non è ancora concluso.

Confronto Movimenti Triennio 2008-2010



	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
2008	127	122	138	148	184	279	448	421	291	194	180	161
2009	192	156	180	180	172	206	288	264	162	42	50	174
2010	220	197	215	222	242	236	252	363	270	248		

Confronto passeggeri Triennio 2008-2010



	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
2008	636	581	625	687	742	120	183	210	567	131	554	765
2009	623	848	1.1	2.7	2.2	5.9	11.	13.	6.3	698	998	7.2
2010	7.4	7.2	7.6	8.4	8.8	8.7	12.	12.	8.1	7.3		

In tema di sicurezza, oltre alle attività citate nei fattori, la CdC ha istituito un apposito Fondo che ha permesso di finanziare l'acquisto di sistemi di videosorveglianza.

Fondo per l'acquisto di sistemi videosorveglianza

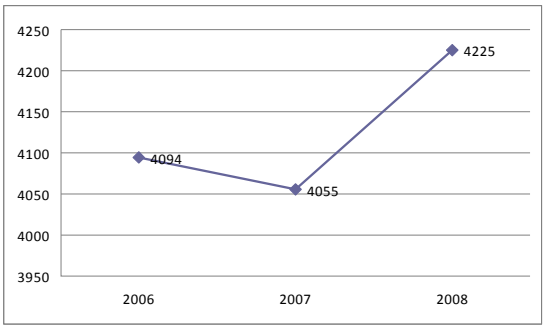
Edizione	Ammessi	Rendicontati	Spesa
1	18	11	10.705
2	14	10	10.420
3	46	33	29.949
4	129	20	18.913

In riferimento all'impegno della CdC sul tema del credito si registra il successo dello specifico Bando, citato al criterio 1.4, attestando che l'intervento è stato di grande efficacia per le imprese del nostro territorio. In pochissime settimane, infatti, sono stati fatti affidamenti per un totale di 7.446.984,80 euro dai sette istituti di credito convenzionati. Il numero delle pratiche presentate è stato di 277, delle quali solo 3 sono risultate irregolari. E' stato innescato un moltiplicatore degli investimenti per oltre sette milioni di euro che, per il nostro territorio, è davvero significativo. Inoltre, le convenzioni da noi attivate con le banche hanno garantito alle imprese altri vantaggi quali p.e. l'assenza di costi per l'avvio delle pratiche, facilitando e velocizzando la chiusura delle stesse.

RIEPILOGO PRIMO BANDO CONTRIBUTI IN CONTO INTERESSI			
Banca	Affidamenti €	Pratiche	
		regolari	non regolari
BANCA POPOLARE DEL MEZZOGIORNO (BPM)	5.417.000,00	197	
CREDITO EMILIANO (CREDEM)	760.000,00	30	1
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DI SCANDALE (BCC)	311.984,80	13	
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO DEL CROTONESE (BCC)	153.000,00	6	
BANCO DI NAPOLI	195.000,00	7	
UBI BANCA CARIME	470.000,00	16	2
BPU BANCA CARIME	140.000,00	5	
TOTALE	7.446.984,80	274	3
INTERESSI GIA' LIQUIDATI	151.374,42	88	
MEDIA SINGOLA LIQUIDAZIONE	1.720,16		
DA LIQUIDARE (DATI di MEDIA)	319.950,48	186	
TOTALE ESBORSO CDC (IN PROIEZIONE)	471.324,90		

Le attività della CdC volte ad incrementare la partecipazione della componente femminile ed a valorizzazione il ruolo delle donne per lo sviluppo della provincia, descritte nel sottocriterio 5.3, hanno determinato un incremento del numero di imprese femminili.

Trend - Imprese a titolarità femminile 2006-2008



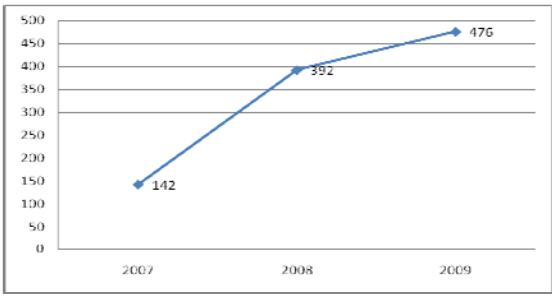
Imprese a titolarità femminile – benchmarking

Pos		2007	2008	%
1	**CROTONE**	**4.055**	**4.225**	**4,19**
2	PRATO	7.335	7.591	3,49
3	ROMA	93.127	95.630	2,69
4	SASSARI	12.647	12.880	1,84
5	VARESE	15.884	16.172	1,81
Ultime 5 posizioni graduatoria nazionale				
100	ORISTANO	3.640	3.519	-3,32
101	VIBO VALENTIA	3.506	3.373	-3,79
102	GORIZIA	2.824	2.714	-3,9
103	AOSTA	3.752	3.599	-4,08
104	TRIESTE	4.410	4.134	-6,26

Tra le più importanti iniziative a beneficio della collettività, ricordiamo gli investimenti nelle forme di giustizia alternativa ed in particolare la costituzione della Camera arbitrale ed il Servizio di conciliazione.

Dopo il lancio del servizio nel 2003 ed un timido avvio, le attività di promozione hanno portato ad una notevole crescita delle richieste di conciliazione.

Trend triennio 2007-2009 - Conciliazioni

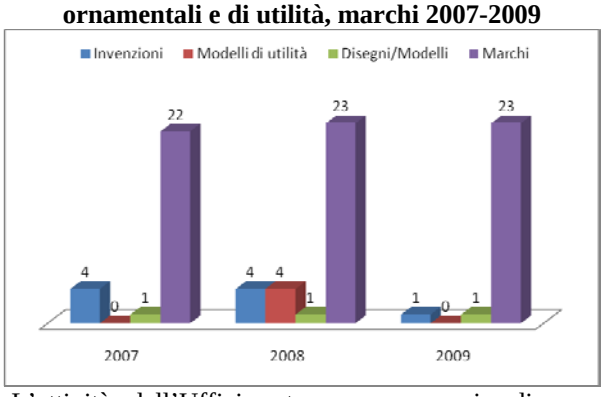


Nel 2008 la CdC ha ottenuto l'iscrizione nel registro degli organismi di conciliazione.

Un'altra importante conseguenza derivante dalle attività della CdC per il sistema socio-economico è la promozione dell'innovazione. Tra le iniziative in tal senso si citano: i Bandi a supporto dell'innovazione (DG 111/08); l'adesione all'accordo quadro piano formativo "Progresso e competitività" (DG 51/09).

Una costante sensibilità delle imprese e dei singoli verso la tematica dell'innovazione è attestata dalla tenuta del numero di marchi e brevetti presentati nel corso del triennio nonostante la crisi economica mondiale.

Domande depositate per invenzioni, modelli ornamentali e di utilità, marchi 2007-2009



L'attività dell'Ufficio stampa a garanzia di una informazione tempestiva e completa è attestata dall'incremento del numero delle uscite nel corso del tempo e del rilievo garantito dai mezzi di informazione alle tematiche di impatto sociale.

N. comunicati stampa e uscite ultimo triennio

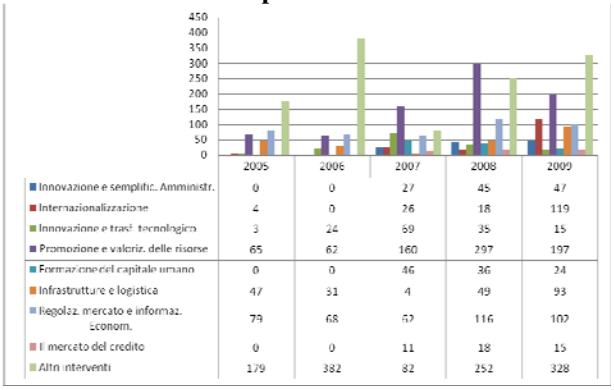
	2007	2008	2009
N. comunicati emessi	46	60	71
N. di uscite sui media	487	866	940

Dall'analisi di CS effettuata semestralmente il giudizio sulla Cdc registra valori superiori al 4 (media 4,46 su un max di 5) come descritto nel criterio 6.

8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Le attività gestite dalla CdC non possono configurarsi, per fine istituzionale, come tipicamente sociali in senso stretto, tuttavia la CdC ha dimostrato sempre di più nel corso degli anni di essere, con le sue attività ed iniziative, elemento di elevata "notiziabilità" per gli organi di informazione, in special modo quelli locali e regionali (pur senza trascurare l'importanza riscossa su mezzi innovativi quali newsletter o siti internet).

Attenzione ricevuta dai media- Uscite sui mezzi di informazione per tema– Ultimi 5 anni



Per concludere, la Cdc partecipa con una quota annuale al finanziamento della Cassa mutua dei dipendenti, volta ad assicurare assistenza economica in particolari situazioni della vita (malattie proprie e dei familiari, eventi luttuosi, ecc.) e sostegno ai figli dei dipendenti.

Importo del finanziamento della CdC alla Cassa mutua

2004	2005	2006	2007	2008	2009
6.986	7.337	7.078	7.616	7.707	7.694

La CdC ritiene che lo sviluppo o è sostenibile o non è. Anche e soprattutto dal punto di vista ambientale ogni soggetto deve imparare a muoversi nel pieno rispetto nel territorio in cui opera. Pertanto, le strumentazioni informatiche obsolete non vengono gettate ma vengo regalate ad altri soggetti che possono ancora farne uso; mentre i toner delle stampanti, una volta ultimati, vengono riconsegnati da ciascun ufficio all'Economato che provvede ad inviarli a ditte specializzate nel riciclaggio.

La sensibilità della CdC verso i temi dell'ambiente è attestata anche dalla promozione dei servizi relativi allo Sportello ambiente: andando oltre la raccolta del Modello Unico di dichiarazione ambientale imposto dalla norma; ha organizzato appositi corsi di formazione destinati ad Enti ed imprese:

Spesa organizzaz. incontri su tematiche ambientali

2007	2008	2009	2010
1.416	1.416	1.500	1.500

CRITERIO 9:

9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Annualmente la CdC si sottopone a verifica ispettiva di sorveglianza da parte dell'ente certificatore per il mantenimento della certificazione di qualità. Gli audit esterni di verifica del SGQ si sono conclusi sempre con il rilascio della Certificazione e con il plauso nei confronti della struttura. Da ultimo, la CdC ha chiesto ed ha ottenuto di essere certificata sulla base della nuova edizione della norma, la ISO 9001:2008, senza nessun rilievo particolare.

Date e Riesami/audit interni ed esterni

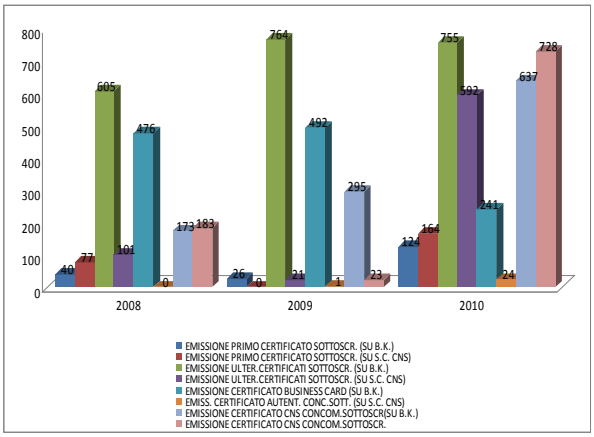
	2008	2009	2010
Riesami	20/03-29/07	04/03	24/05-novemb.
Audit interni	30/01 -3/07	2/03-12/10	29/03-23/09
Audit esterni	settembre	ottobre	settembre

Tra i riconoscimenti ricevuti si ricorda:

Iniziativa	Riconoscimento ottenuto
Premio Qualità per la PA - Dip. Funzione pubblica	Tra i primi 40 finalisti
Cantiere "Piano di comunicazione" - Dip. Funzione pubblica - anno 2004	Premio finale
Cantiere Il nuovo Regolamento di Organizzazione degli uffici e dei servizi - Dip. Funzione pubblica -2004	Premio finale
Cantiere Processi decisionali inclusivi: Cabina di regia per lo sviluppo della provincia di Crotone - Dip. Funzione pubblica -2004	Premio finale
Cantiere Bilancio Sociale - Dip. Funzione pubblica - 2004	Premio finale
Cantiere Pianificazione strategica - Dip. Funzione pubblica - 2007	Premio finale
Cantiere Competenze per l'ascolto organizzativo - Dip. Funzione pubblica - 2007	Premio finale
Cantiere Esternalizzazioni strategiche - Dip. Funzione pubblica - 2007	Premio finale
100 esempi di buona PA - Ministero per l'innovazione e la PA – anno 2008	Inserimento nella white list
Concorso Premiamo i risultati – Forum PA - Ministero per l'innovazione e la PA	Menzione

Tra i principali obiettivi della Cdc ricordiamo l'innovazione e la semplificazione amministrativa. Per misurare come tali obiettivi sono raggiunti in termini di output e quanto è migliorata la qualità dei prodotti e servizi erogati è utile osservare il servizio di rilascio della Firma digitale, che in termini di innovazione è un esempio di valore per le CdC, e la presentazione delle pratiche telematiche. Entrambi, nell'ultimo triennio hanno fatto registrare un notevole incremento.

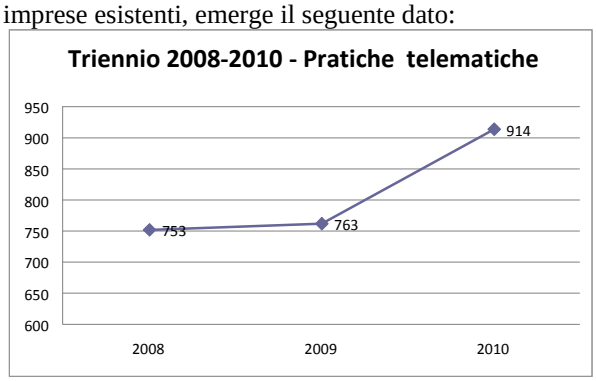
Trend triennio 2008-2010 – Rilascio firma digitale



L'introduzione della comunicazione unica ha portato ad un incremento delle iscrizioni nel RI (confronto tra dati Aprile - Settembre 2008-2009-2010) ciò significa che nel RI a seguito dell'introduzione di Comunica è possibile avere una fotografia più completa ed aggiornata del tessuto imprenditoriale rispetto al passato nonché un corrispondenza numerica dei dati anagrafici delle imprese presso le varie PA coinvolte.

Nel periodo Aprile –Settembre 2010 sono state presentate n. 5485 pratiche contro n. 2649 presentate nello stesso periodo anno 2009 e n. 2591 dell'anno 2008. Facendo esclusivo riferimento alle prime

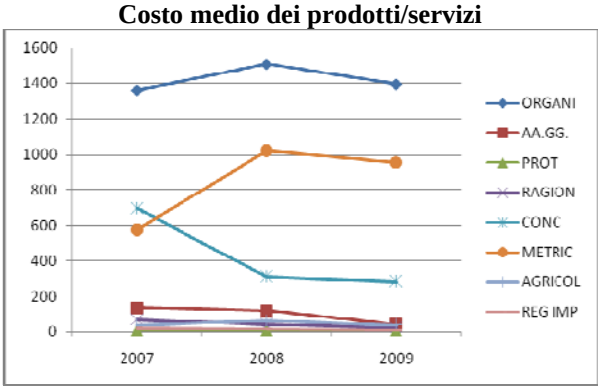
iscrizioni, escludendo modifiche e cancellazioni di imprese esistenti, emerge il seguente dato:



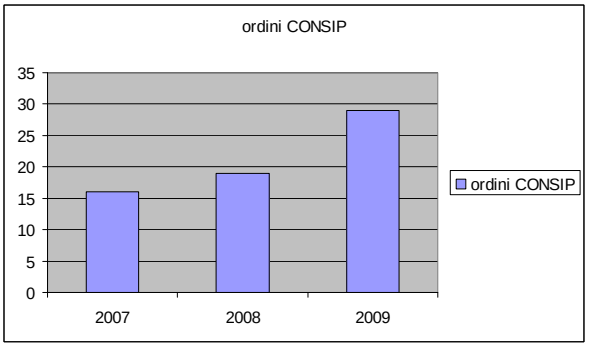
A fronte di n. 1839 pratiche con almeno una sospensione si calcola con Comunica un risparmio di € 5349,6 [n. di pratiche sospese x € 3.40 (costo per una raccomandata A/R).

Ciò a conferma che nel tempo si è puntato ad obiettivi di economicità e di efficienza cercando di mantenere inalterato il livello di efficacia, come si può verificare anche dai grafici sottostanti relativi al costo medio dei prodotti/servizi ed all'utilizzo della piattaforma Consip per gli acquisti.

Costo medio dei prodotti/servizi



Trend 2007-2009 Acquisti mediante CONSIP



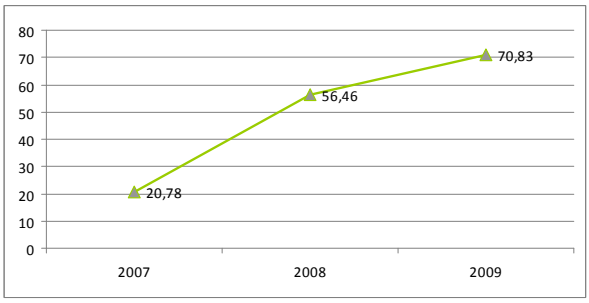
9.2 I risultati interni

RISULTATI NEL CAMPO DELLA GESTIONE E DELL'INNOVAZIONE

Per consentire una comparazione dei risultati della Cdc, rispetto agli obiettivi fissati nella RPP ed una valutazione delle performance ottenute, è stato determinato un sistema di indicatori di struttura e di performance che tengono sotto controllo l'andamento della gestione.

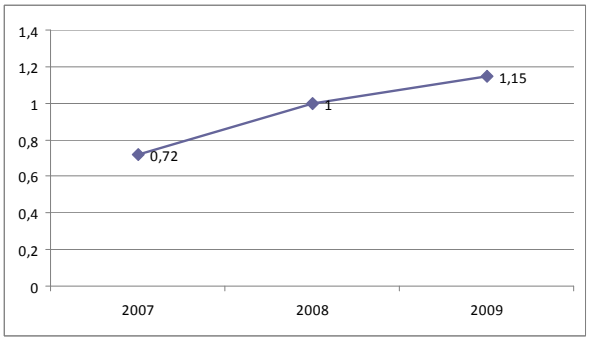
Tra i principali risultati in termini di digitalizzazione ricordiamo il processo di dematerializzazione messo in atto al fine di migliorare e innovare i processi, attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione ha fatto registrare ottimi risultati.

Dematerializzazione: grado di utilizzo dei documenti informatici



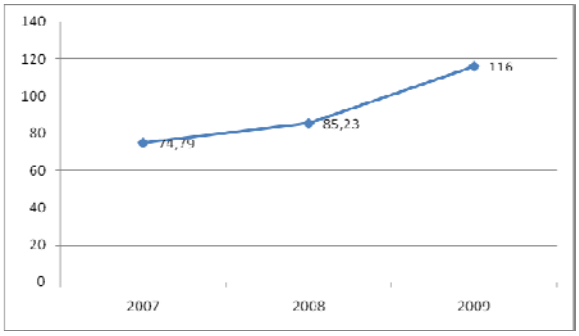
Tale indicatore, volto a rappresentare il grado di utilizzo dei documenti informatici e, pertanto, l'efficacia del progetto di dematerializzazione, è stato ottenuto rapportando il numero degli accessi a documenti archiviati digitalmente sul totale degli stessi. A fronte di un cospicuo aumento del numero dei documenti archiviati digitalmente, si è registrato un incremento degli accessi, determinando un aumento del valore dell'indicatore, passato dal 20,78% del 2007 al 70,83% del 2009. L'obiettivo che la Cdc intende raggiungere è il 100%. L'indicatore che segue, che mette in rapporto il numero dei documenti acquisiti digitalmente con il totale dei documenti in ingresso, è in piena linea con l'obiettivo della Cdc (100%), attestando una totale dematerializzazione in ingresso.

Grado di dematerializzazione



L'indicatore di efficacia del servizio metrico contribuisce a descrivere con maggior precisione l'andamento del servizio metrico, evidenziando per il 2009 il recupero di parte dell'arretrato degli anni precedenti. Esso è misurato dal rapporto tra il numero di verifiche metriche effettivamente realizzate ed il numero di richieste di verifica pervenute. Tale indicatore ha fatto registrare per l'anno 2009 un valore del 116%. Il dato del 2008 si attestava a 85,23% e nel 2007 era 74,79%, pertanto il trend è crescente.

Efficacia del servizio metrico

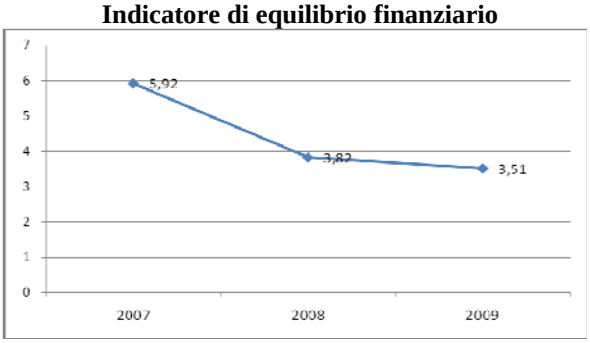


RISULTATI FINANZIARI

L'equilibrio finanziario, calcolato rapportando l'attivo circolante alle passività a breve, denota la capacità della Cdc di far fronte ai propri impegni finanziari a breve con le proprie disponibilità finanziare. Normalmente il valore dovrebbe essere compreso tra 1 e 2. Nel caso della CdC l'indicatore già dal 2007 è stato fortemente influenzato dall'accumulo di liquidità in vista dell'acquisto della nuova sede. Nel 2009 il numeratore ha registrato un aumento rispetto al precedente anno dovuto al fatto che nel 2008 l'acquisizione della nuova sede aveva comportato un esborso di cassa mentre nel 2009 l'esborso è stato finanziato con il mutuo; il denominatore, invece, ha subito un aumento dovuto a debiti contratti per forniture legate alla realizzazione della nuova sede.

Tali dinamiche hanno comportato una diminuzione dell'indicatore. Tuttavia, si evidenzia che l'indicatore va considerato positivamente.

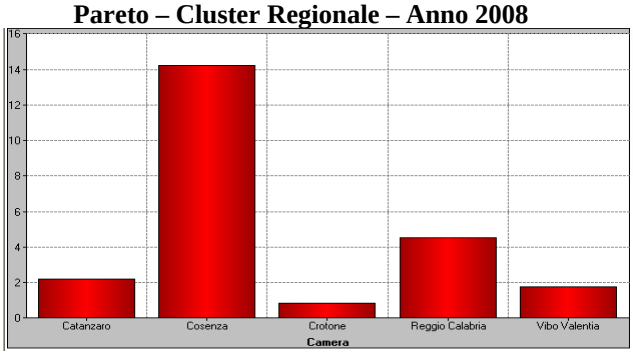
Indicatore di equilibrio finanziario



La CdC di Crotone ha utilizzato come target di riferimento quelli delineati, a livello di Unioncamere nazionale, nel sistema Pareto (criterio 2.4).

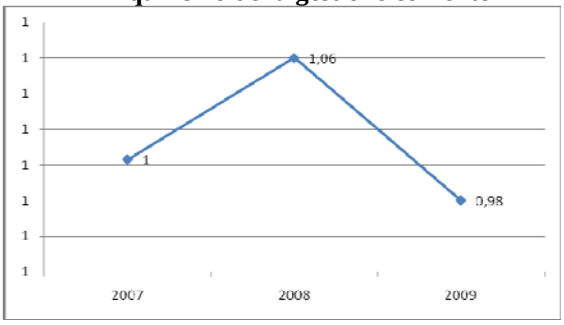
Osservando il cluster regionale, la CdC è quella che più si avvicina al valore segnaletico, come si evince dal grafico che segue.

Pareto – Cluster Regionale – Anno 2008



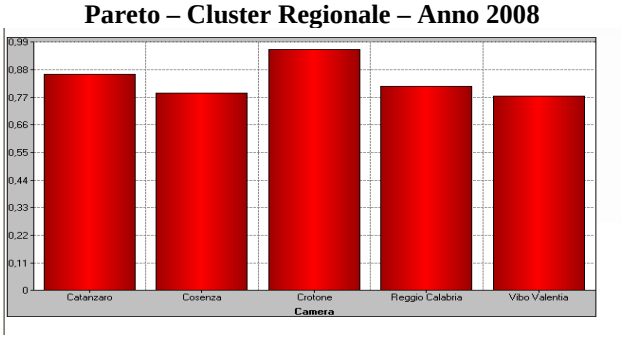
L'indicatore dell'equilibrio della gestione corrente, calcolato rapportando proventi correnti agli oneri correnti, si attesta su un valore di 0,98, prossimo al valore segnaletico pari a 1.

Equilibrio della gestione corrente



Anche su tale indicatore, osservando il cluster regionale, la CdC è quella che più si avvicina al valore segnaletico, come si evince dal grafico che segue.

Pareto – Cluster Regionale – Anno 2008

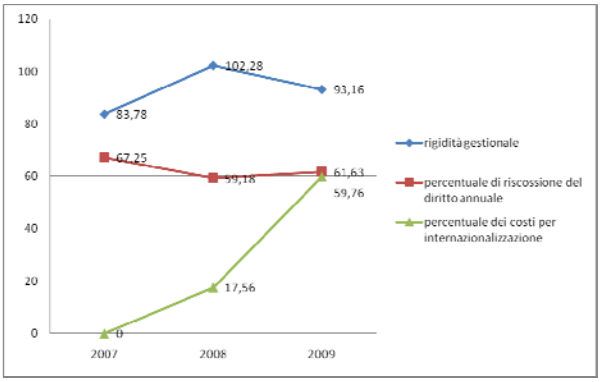


La CdC ha 3 obiettivi, nel triennio 2008/2010 a livello di sistema camerale, necessari per la fruizione dei contributi per rigidità di bilancio, ai sensi dell'art. 3 del regolamento del Fondo di perequazione:

1. Rigidità gestionale: di conseguire su tale indicatore un valore minore o uguale del 106%;
2. Percentuale di riscossione del diritto annuale: portare tale indicatore nel triennio 2008/2010 al 67,2%.
3. Percentuale dei costi per l'internazionalizzazione: 70% nel triennio 2008/2010.

Questi 3 obiettivi fanno registrare risultati positivi nel biennio a cui fa riferimento la rilevazione:

Rigidità gestionale, Percentuale di riscossione del diritto annuale, Percentuale dei costi per l'internazionalizzazione



Il valore dell'indicatore Rigidità gestionale si attesta al 93,16% denotando che gli oneri correnti di struttura (personale e funzionamento) sono inferiori ai proventi correnti di gestione al netto dei contributi del fondo perequativo e del fondo svalutazione crediti. Attualmente risulta in linea col raggiungimento di tale valore segnaletico, in diminuzione grazie all'aumento del denominatore dovuto alle iniziative di pulizia del RI ed all'aumento della riscossione del Diritto annuale.

L'indicatore, che valuta la capacità di riscossione del diritto annuale nell'anno di competenza (rapporto tra il diritto effettivamente incassato e quello dovuto), si attesta al 61,63%. L'aumento della riscossione verificatasi per il 2009 è dovuto a progetto di regolarizzazione del diritto annuale su istanza di parte con sanzione minima. Obiettivo che ha determinato la programmazione e la realizzazione di alcune attività volte all'incremento della percentuale di riscossione (p.e. la comunicazione di versamento per l'anno in corso riportava la situazione di eventuale mancato pagamento dei precedenti anni). Tale

attività è accompagnata, contestualmente, da un'operazione di pulizia del RI con la cancellazione di imprese non più attive.
L'indicatore relativo all'internazionalizzazione (calcolato mediante il rapporto tra oneri destinati alla promozione tramite le agenzie del sistema camerale delle imprese all'estero sul totale degli oneri per la promozione all'estero effettuata dalla CdC) si attesta al 59,76% in crescita rispetto all'anno precedente.

Glossario

BK – Business Key
BSC – Balanced Scorecard
CdC – Camera di Commercio di Crotone
Comunica - Comunicazione unica per l'avvio dell'impresa
CRM – Customer relationship management
CS – Customer Satisfaction
DD – Determinazione dirigenziale
DFP – Dipartimento Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri
DG – Delibera di Giunta
DP – Determinazione Presidenziali
MQ – Manuale di Qualità
NC – Non conformità
OdS – Ordine di Servizio
OvS – Organo di valutazione strategica
PA - Pubblica amministrazione/Pubbliche amministrazioni
p.e. – per esempio
PDCA – Ciclo di Deming Plan-Do-Check-Act
PQ – Politica della qualità
Resp – Responsabile/Responsabili di Servizio
RGQ – responsabile gestione qualità
RI – Registro Imprese
RPP – Relazione Previsionale e Programmatica
RSU – Rappresentanza sindacale unitaria
SG – Segretrario Generale
SGI Sistema di Gestione intergrata
SGQ – sistema di Gestione qualità
SPP – Servizio di Prevenzione e Protezione
URP – Ufficio relazioni col Pubblico
VDG – Verbale di Giunta
VSG – Vice Segretario generale