

DESIGNED FOR YOUR WORLD

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**SDA Bocconi**4



CAMERA DI COMMERCIO  
COSENZA

I risultati della ricerca

**Francesco Vidè e Marta Micacchi**

13 giugno 2023

1

*L'esperienza della  
Camera di Commercio di  
Cosenza*

2

*Il valore pubblico  
generato: indagine sulla  
reputazione della Camera*

3

*Investire nel  
reputation  
management*



Riforma del sistema camerale (riduzione del diritto annuale, possibilità di accorpamento, estensione delle funzioni istituzionali)

Fragilità del sistema socio-economico del territorio, incrementate a seguito della crisi pandemica

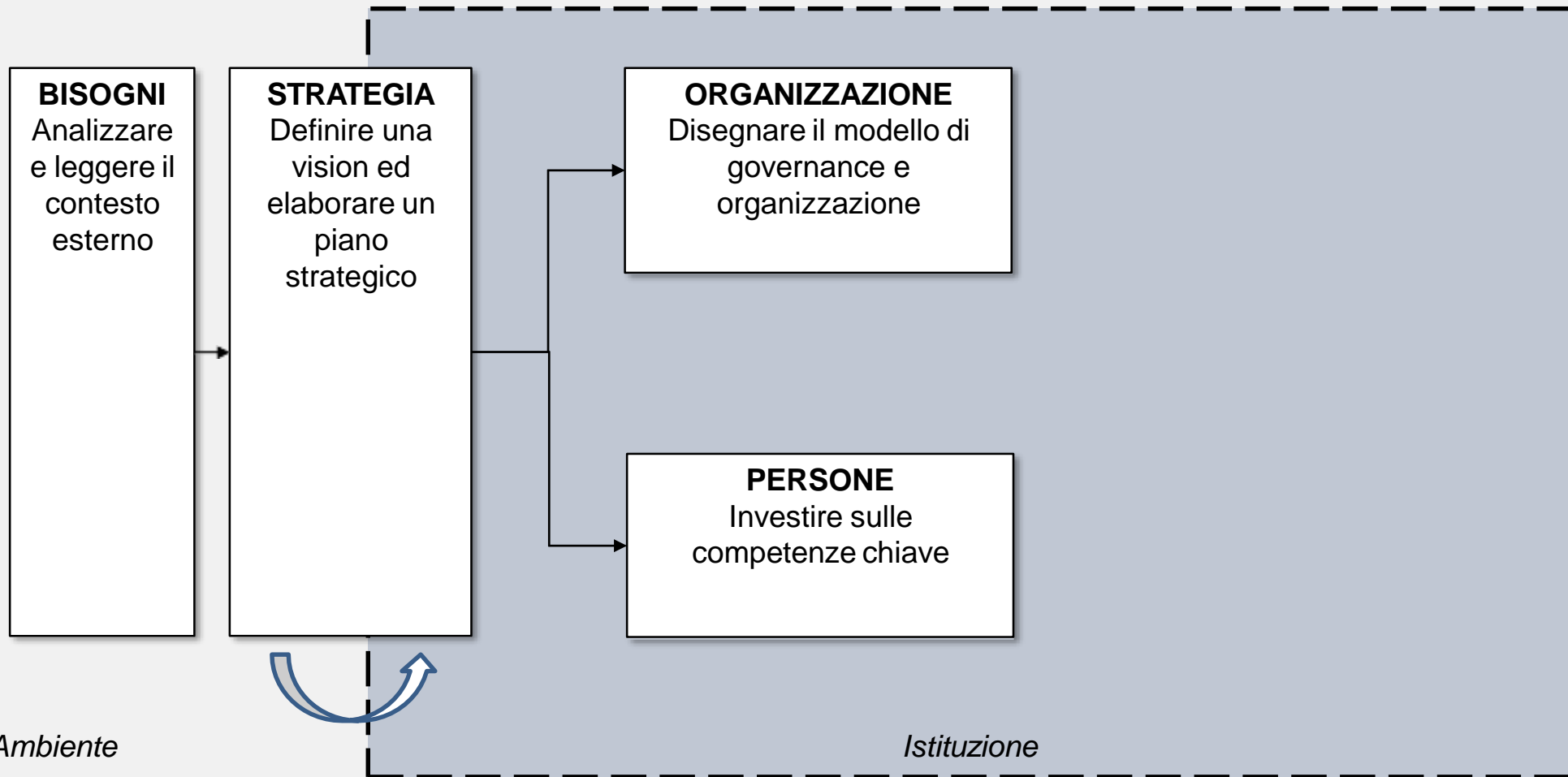
Nuovi bisogni delle imprese: digitalizzazione, vicinanza e personalizzazione dei servizi erogati dalla Camera di Commercio



**#OpenCameraCosenza**

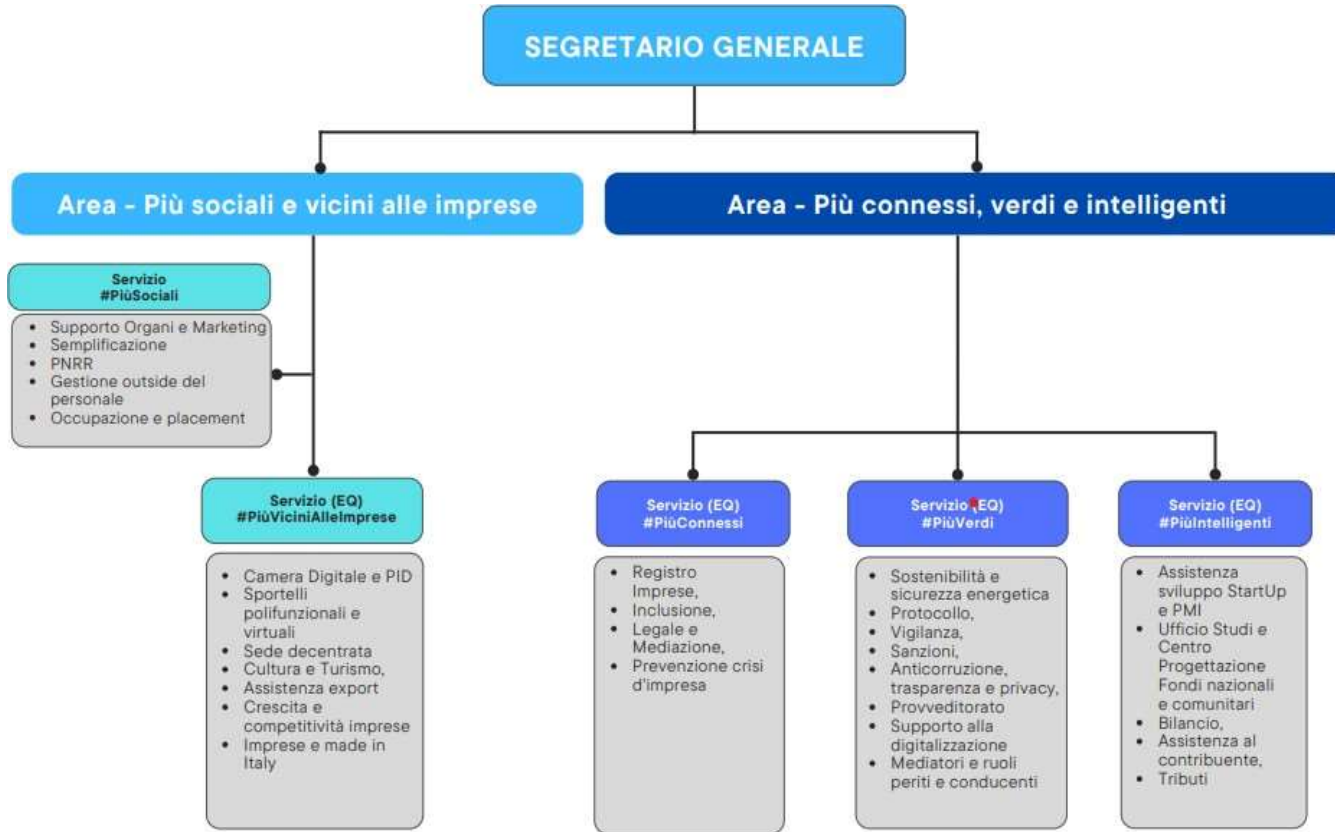


**#ModelloCameraCosenza**



# AZIONI INTERNE

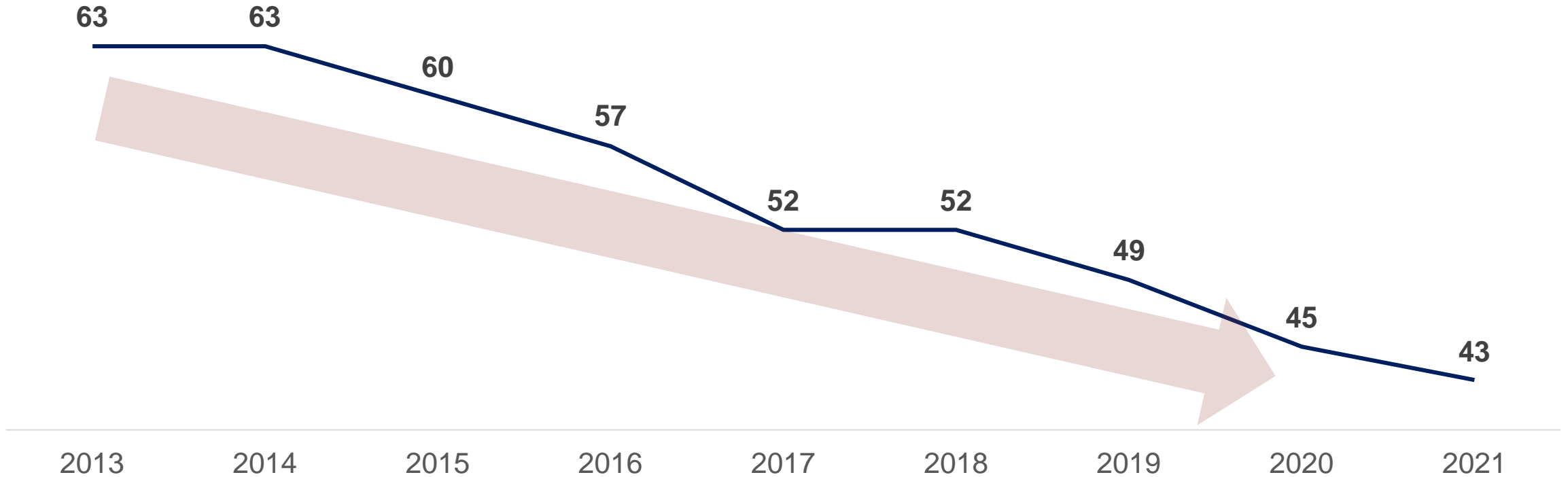
## Organizzazione



Are organizzative omogenee rispetto all'insieme di servizi necessari per rispondere ai bisogni delle imprese («al centro»)

# AZIONI INTERNE

## Persone



- Sottodimensionamento rispetto alla dotazione organica (51)
- Costante e significativa riduzione del personale (-32% dal 2013)
- Opportunità con sblocco del turnover

|          | PROCESSI DI SUPPORTO (PS)  |   | PROCESSI PRIMARI (PP)  |   |   |
|----------|--|---|--|---|---|
|          | 1 - Organi istituzionali e Segreteria Generale   | 2 - Servizi di supporto interno   | 3 - Servizi Anagrafici e di Regolazione  | 4 - Servizi per lo sviluppo dell'economia e del territorio  | 5 - Servizi per la formazione e il mondo del lavoro                                       |
| Cat<br>D | <b>Profilo professionale:</b><br>1 - Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione | <b>Profilo professionale:</b><br>2 - Esperto amministrativo per la gestione RU e RRSS, la gestione economico-finanziaria, il provveditorato e l'Ict | <b>Profilo professionale:</b><br>3 - Esperto anagrafico, di regolazione del mercato e dei servizi digitali | <b>Profilo professionale:</b><br>4 - Esperto promozionale, CRM e di ricerca e analisi del mercato | <b>Profilo professionale:</b><br>5 - Esperto per la formazione e l'orientamento al lavoro |
|          | <b>Profili di competenza</b>   | <b>Profili di competenza</b>  | <b>Profili di competenza</b>   | <b>Profili di competenza</b>  | <b>Profili di competenza</b>  |
|          | Esperto sistemi di controllo, compliance e performance   | Esperto Organizzazione, Sviluppo e Gestione del personale   | Esperto processi amministrativi e digitali   | Gestore CRM, servizi in concorrenza e sviluppo territoriale                                       | Gestore servizi per la formazione e il lavoro   |
|          | Esperto Comunicazione e media  | Esperto provveditorato e gestione patrimoniale  | Gestore servizi anagrafici, pubblicità legale e fascicolo informativo                                      | Esperto marketing territoriale  | Esperto Orientamento e sviluppo delle professioni   |
|          | Esperto organi istituzionali   | Esperto bilancio, finanza e fiscale   | Esperto verifiche metriche e sicurezza dei prodotti  | Esperto ricerca e analisi di mercato  |   |
|          | Esperto bibliotecario archivista   | Gestore Servizi ICT   | Esperto tutela del mercato   | Account manager   |   |
|          |  |   | Esperto procedure OCRI   |   |   |
|          |  |   |  |   |   |

Processi

Profili professionali

Profili di competenza

|         |   |
|---------|---|
|         | <b>PROCESSI DI</b>  |
|         | 1 - Organi istituzionali e Segreteria Generale                              |
|         | <b>Profilo professionale:</b>   |
|         | 1 - Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione |
|         | <b>Profili di competenza</b>  |
| Ca<br>D | Esperto sistemi di controllo, compliance e performance                      |
|         | Esperto Comunicazione e media   |
|         | Esperto organi istituzionali  |
|         | Esperto bibliotecario archivista  |

|   |   |  |                                  |                               |                                  |
|---|---|--|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>PROFILI DI COMPETENZA DELLE CAMERE DI COMMERCIO</b>  |   |  |                                  |                               |                                  |
| CATEGORIA D   |   |  |                                  |                               |                                  |
| SCHEDA  |   |  |                                  |                               |                                  |
| <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Profilo Professionale (ipotesi denominazione)<br/>Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione</p> <p style="text-align: center;">Posizioni di lavoro ricomprese nel profilo professionale</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">Esperto sistemi di controllo, compliance e performance</td> <td style="width: 25%;">Esperto organi istituzionali</td> <td style="width: 25%;">Esperto Comunicazione e media</td> <td style="width: 25%;">Esperto bibliotecario archivista</td> </tr> </table> </div>  |   | Esperto sistemi di controllo, compliance e performance | Esperto organi istituzionali     | Esperto Comunicazione e media | Esperto bibliotecario archivista |
| Esperto sistemi di controllo, compliance e performance  | Esperto organi istituzionali  | Esperto Comunicazione e media                          | Esperto bibliotecario archivista |                               |                                  |
| <b>POSIZIONE DI LAVORO</b>  | Esperto Sistemi di controllo, Performance e Compliance  |  |                                  |                               |                                  |
| <b>TIPOLOGIA PROCESSO</b>   | Processi di Supporto  |  |                                  |                               |                                  |
| <b>INQUADRAMENTO</b>  | Categoria D   |  |                                  |                               |                                  |
| <b>PROFILO PROFESSIONALE (ipotesi)</b>  | Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione   |  |                                  |                               |                                  |
| <b>SI OCCUPA DI</b>   | Progettare e monitorare un sistema di funzionamento camerale che sia conforme alle norme, efficace, efficiente e di soddisfazione per l'utenza, definendo procedure e standard ottimali |  |                                  |                               |                                  |
| <b>PRINCIPALI ATTIVITA'</b> (desunte da declaratorie categoria/profilo e da analisi dei mestieri)   |   |  |                                  |                               |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Definisce e monitora standard di servizio (quantitativi e qualitativi) delle attività camerali, ottimizzando le risorse disponibili</li> <li>Negozia la revisione dei livelli di servizio tenendo conto degli obiettivi camerali e delle esigenze delle singole strutture</li> <li>Valuta periodicamente la qualità dei servizi camerali e la soddisfazione degli utenti, attraverso rilevazioni, analisi e verifiche presso gli uffici e gli utenti (es. customer satisfaction, controlli sull'istruttoria delle pratiche, qualità delle procedure del Registro Imprese)</li> <li>Pianifica azioni di miglioramento dei servizi e di semplificazione dei sistemi di misurazione della qualità; diffonde la cultura del miglioramento continuo</li> <li>Definisce la mappatura dei rischi e predisponde modalità operative per la prevenzione, il monitoraggio e la mitigazione degli effetti indesiderati; comunica le procedure di risk a tutta l'organizzazione</li> <li>Definisce procedure di conformità e si occupa della loro divulgazione a tutti i livelli dell'organizzazione; verifica che i comportamenti e le procedure camerali siano conformi ai codici etici, alle norme, ai regolamenti e alle leggi che disciplinano l'Ente (es. trasparenza, anticorruzione, codice etico, privacy, sicurezza del lavoro ecc.)</li> <li>Svolge attività di supporto legale su: normative e proposte di legge che impattano le Camere; diritto del lavoro e previdenza; privacy; appalti; partecipazioni e società "in-house"; diritto societario; anticorruzione; sicurezza del lavoro</li> </ul> |   |  |                                  |                               |                                  |



# AZIONI INTERNE

## Persone

|           |  |
|-----------|--|
|           | <b>PROCESSI DI</b>   |
|           | <b>1 - Organi istituzionali e Segreteria Generale</b>                              |
|           | <b>Profilo professionale:</b>  |
|           | <b>1 - Esperto amministrativo governance, organi istituzionali e comunicazione</b> |
|           | <b>Profili di competenza</b>   |
| <b>Ca</b> | <b>D</b>   |
|           | Esperto sistemi di controllo, compliance e performance                             |
|           | Esperto Comunicazione e media  |
|           | Esperto organi istituzionali   |
|           | Esperto bibliotecario archivista   |

| PROFILO DI COMPETENZE   |   |   |
|---|---|---|
| CONOSCENZE  | CAPACITA' TECNICHE  | SOFT SKILLS   |
| <p>Si passa da</p> <p>1) quelle in generale desumibili dalla declaratoria di categoria, quali ad esempio --- approfondite conoscenze di diritto amministrativo e legislazione camerale</p> <p>a</p> <p>2) quelle ricavabili dalla declaratoria di profilo professionale, quali ad esempio conoscenze generali sui principi di: diritto del lavoro, reporting del controllo di gestione, compliance e di risk management</p> <p>per arrivare a quelle specifiche (distintive) della posizione di lavoro, quali ad esempio</p> <p>3) padronanza della ripartizione delle competenze e dei processi, con particolare attenzione ad una visione d'insieme degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza</p> <p>Buona conoscenza dei principali modelli e dei sistemi evoluti di controllo di gestione, di valutazione delle performance, di archiviazione e gestione documentale attraverso l'utilizzo di tools e tecniche digitali.</p> | <p>Buona capacità di (da declaratoria categoria; esempio)</p> <p>1) analizzare le situazioni interne contestualizzandole per poter proporre la soluzione migliore in applicazione del diritto amministrativo, camerale e del lavoro, della contabilità camerale</p> <p>(da declaratoria profilo professionale; esempio)</p> <p>2) proporre migliorie su organizzazione, processi, procedure, sistemi di valutazione</p> <p>(da contenuto posizione di lavoro; esempio)</p> <p>3) individuare le soluzioni e i tools digitali in funzione delle esigenze interne, presiedere e monitorare la loro introduzione, valutarne l'impatto a livello di processo e di servizio, contribuire alla costruzione di modelli di processo e di servizio</p> <p>valutare periodicamente la qualità dei servizi camerale e la soddisfazione degli utenti, attraverso rilevazioni, analisi e verifiche presso gli uffici e gli utenti (es. customer satisfaction, controlli sull'istruttoria delle pratiche, qualità delle procedure del Registro Imprese)</p> | <p>(qui si illustra cosa si intende per singola soft skill; l'insieme delle diverse soft associate alla posizione raffigura le attese dell'organizzazione di una prestazione all'altezza da parte del titolare della posizione)</p> <p>Esempi</p> <p>- area personale (peso percentuale...)</p> <p>a) Fare sinergia coinvolge gli altri nel proprio lavoro e nelle proprie idee; mantiene informati gli altri, fa buon uso dei sistemi di supporto affidati alla sua responsabilità; utilizza le skill dei componenti del team; è aperto alle idee ed alle proposte degli altri</p> <p>- area cognitiva (peso percentuale ...)</p> <p>b) apertura mentale ha una chiara visione generale dei problemi; coglie l'esatto significato delle informazioni; va al cuore dei problemi, coglie i nessi tra le informazioni ed identifica le relazioni di causa ed effetto; identifica e valuta tutte le variabili di un problema; modifica il suo pensiero alla luce delle nuove informazioni; tollera e risolve i conflitti e le ambiguità nelle informazioni o nelle idee.</p> |

# AZIONI INTERNE

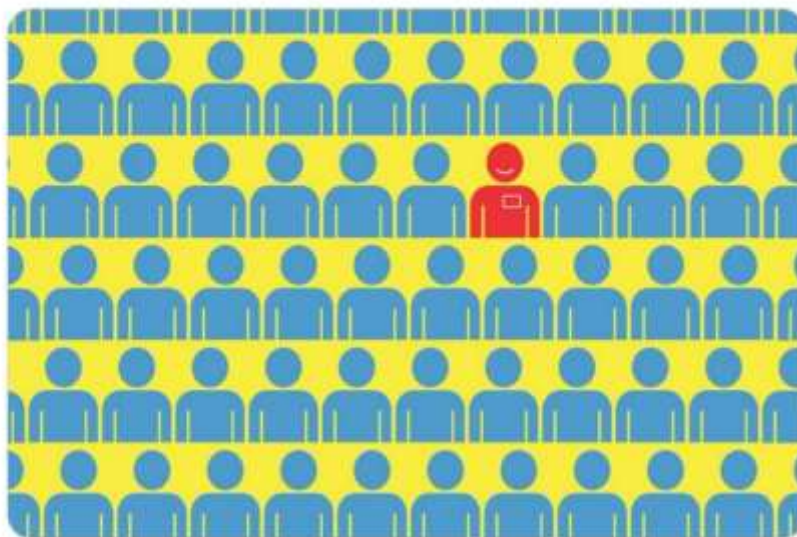
## Persone



CameraCosenza @CameraCosenza · Feb 18, 2021

Lavora con noi! Abbiamo pubblicato un avviso di mobilità volontaria esterna per la copertura di 5 posti a tempo indeterminato e pieno, per cui se lavori già per una Pubblica Amministrazione potresti essere la persona giusta. Hai tempo fino al 19 marzo.

[bit.ly/3diM54N](https://bit.ly/3diM54N).



- Concorsi specifici e soft skills
- Formazione personalizzata
- Mobilità interna
- Rafforzamento dei ruoli intermedi

### DOMANDA DI PARTECIPAZIONE AL CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI PER LA COPERTURA DI

- N. 3 POSTI DI CATEGORIA "C" A TEMPO INDETERMINATO E PIENO, DI CUI N. 2 PROFILO PROFESSIONALE "SPECIALISTA PROMOZIONALE PER I SERVIZI PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE" E N. 1 PROFILO PROFESSIONALE "SPECIALISTA SERVIZI PER L'OCCUPAZIONE" E DI
- N. 2 POSTI DI CATEGORIA "B3" A TEMPO INDETERMINATO E PIENO, DI CUI N. 1 PROFILO PROFESSIONALE "ASSISTENTE SERVIZI PER L'UTENZA" e N. 1 PROFILO PROFESSIONALE "ASSISTENTE SERVIZI PER IL TERRITORIO E PER L'OCCUPAZIONE".

(Tutti i campi sono obbligatori)

IL/LA SOTTOSCRITTO/A COGNOME \_\_\_\_\_ NOME \_\_\_\_\_

CODICE FISCALE \_\_\_\_\_

### CHIEDE

di essere ammesso/a al concorso pubblico per (selezionare il profilo per cui si intende partecipare. N.B. è possibile selezionare un solo profilo per ciascuna domanda presentata).

- Categoria C - SPECIALISTA PROMOZIONALE PER I SERVIZI PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE - Digital promoter*
- Categoria C - SPECIALISTA PROMOZIONALE PER I SERVIZI PER LO SVILUPPO DELLE IMPRESE - Specialista di marketing e comunicazione territoriale*
- Categoria C - SPECIALISTA SERVIZI PER L'OCCUPAZIONE - Specialista servizi per l'occupazione e il placement*
- Categoria B3 - ASSISTENTE SERVIZI PER L'UTENZA - Assistente servizi anagrafici e di regolazione*
- Categoria B3 - ASSISTENTE SERVIZI PER IL TERRITORIO E PER L'OCCUPAZIONE - Assistente servizi per il territorio*

Il candidato ideale è in possesso delle **CONOSCENZE** (sapere), **CAPACITÀ TECNICHE** (saper fare) e **SOFT SKILL** (saper essere) di seguito specificate:

#### CONOSCENZE (sapere):

- principi di diritto amministrativo, diritto del lavoro e legislazione camerale;
- procedure, processi, regole, attività interne ed esterne, politiche e scelte dell'ente;
- evoluzione delle strutture, del contesto camerale;
- ripartizione delle competenze e dei processi, con particolare attenzione ad una visione d'insieme degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza;
- processi tecnici e di erogazione dei servizi di competenza;
- strumenti tecnici ed informatici (compresi quelli multimediali) necessari al corretto svolgimento delle attività;
- adempimenti, procedure e normative connesse ai servizi di competenza;
- sistemi e piattaforme informatiche a supporto delle attività svolte;
- lingua inglese;

32



CAMERA DI COMMERCIO  
COSENZA

- adempimenti, procedure e normative connesse ai servizi anagrafici/amministrativi;
- applicativi e sistemi informativi per l'erogazione dei servizi;
- normative nazionali ed europee sulla sicurezza e la certificazione dei prodotti;
- elementi di metrologia;
- norme sulla proprietà intellettuale elementi di diritto amministrativo e diritto penale connesso alla fede pubblica.

#### CAPACITÀ TECNICHE (saper fare):

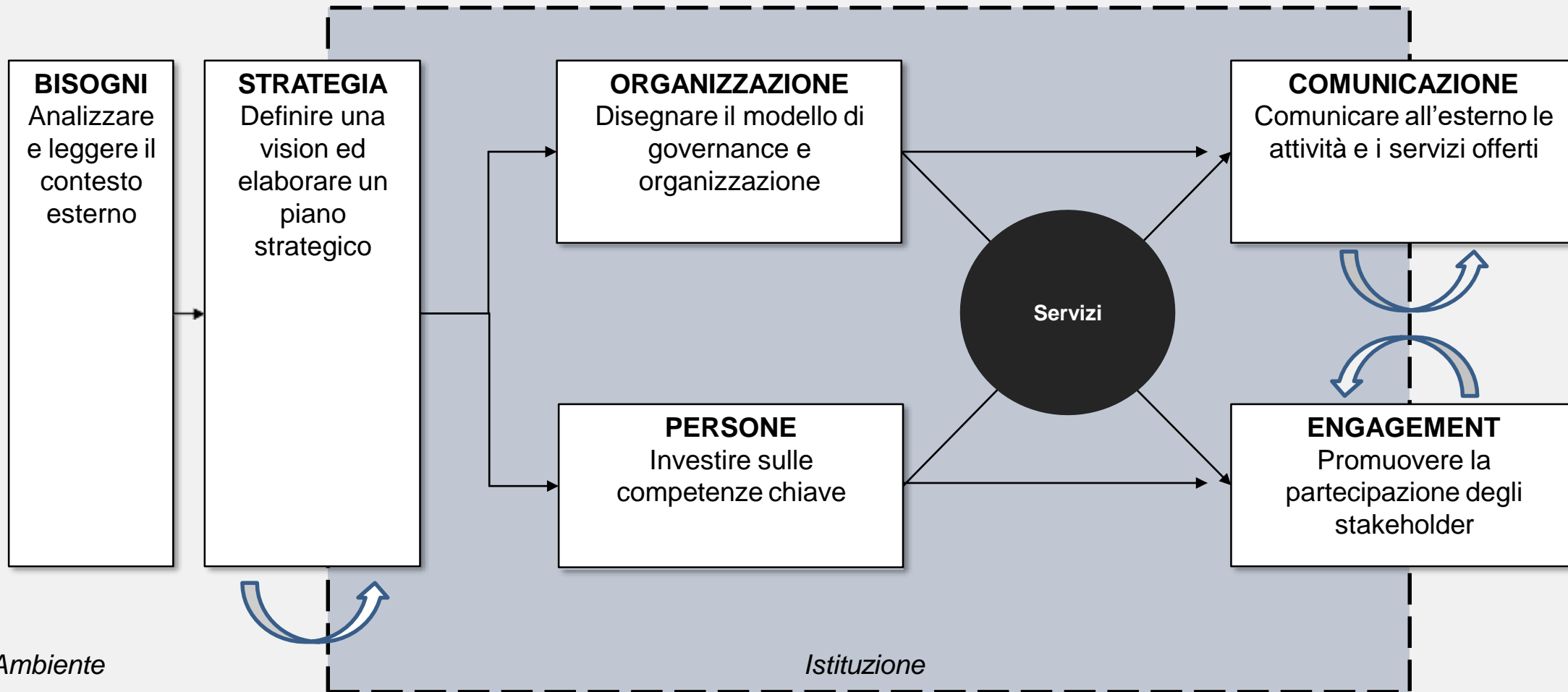
Capacità di applicare le conoscenze di riferimento e di analizzare le situazioni interne contestualizzandole, anche per proporre la soluzione migliore in applicazione del diritto amministrativo, camerale e del lavoro, della contabilità camerale.

Oltre alle capacità tecniche di base, il candidato ideale:

- sa effettuare benchmark e analisi sull'utilizzo e la diffusione dei servizi a supporto della competitività delle imprese;
- sa supportare la progettazione e organizzare la fruizione dei servizi;
- sa monitorare la qualità e la soddisfazione dei servizi;
- sa promuovere la diffusione della conoscenza delle nuove tecnologie disponibili;
- sa supportare lo sviluppo di materiali divulgativi di comunicazione;
- sa redigere e aggiornare le informazioni e i documenti relativi ai servizi erogati;
- sa effettuare benchmark e analisi a supporto delle proposte di nuovi servizi in concorrenza;
- sa gestire eventuali strutture e spazi espositivi per eventi e iniziative promosse dagli stakeholder territoriali (locazioni, concessioni, ecc.);
- sa curare le pratiche e le procedure a supporto dei servizi in concorrenza e sa occuparsi della comunicazione degli stessi all'esterno (produzione di documenti e informazioni all'utenza);
- è in grado di suggerire modifiche e miglioramenti nella fase pilota/di lancio di nuovi servizi;

#### SOFT SKILL (saper essere):

- Comunicazione
- Lavoro di gruppo
- Orientamento al cliente
- Diffusione delle informazioni e delle conoscenze
- Qualità e precisione
- Orientamento ai risultati, iniziativa
- Tempestività
- Equilibrio ed etica
- Propositività



# AZIONI ESTERNE

## Comunicazione

MENU

CAMERA DI COMMERCIO COSENZA

AGENDA AREE TEMATICHE FOCUS ON NEWS TRASPARENZA

### AREE TEMATICHE



**Supporto Specialistico**

Avviare e gestire l'impresa

Registro Imprese  
Certificati, visure, copie  
S.U.A.P. Sportello Unico  
Impresa digitale e PEC  
Comunicazione Unica...



**Far crescere l'impresa**

Avvisi e Bandi  
Internazionalizzazione  
Finanza e credito  
Sportello M.E.P.A.  
Promocosenza...



**Scuola-Lavoro**

Alternanza Scuola-Lavoro  
Premio "Storie di Alternanza  
Indagine Excelsior - Andamento dell'occupazione nelle imprese



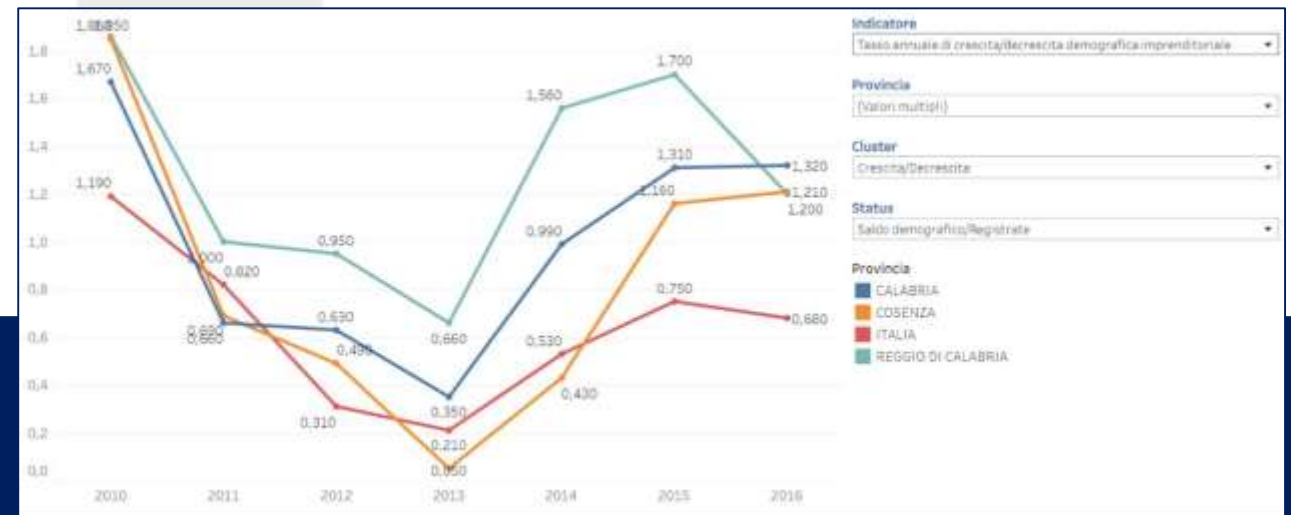
**Tutelare il mercato**

Brevetti Modelli e Marchi  
Metrologia Legale  
Arbitrato e Conciliazione  
Tutela del Consumatore  
Protesti...



**Sportello remoto 4.0**

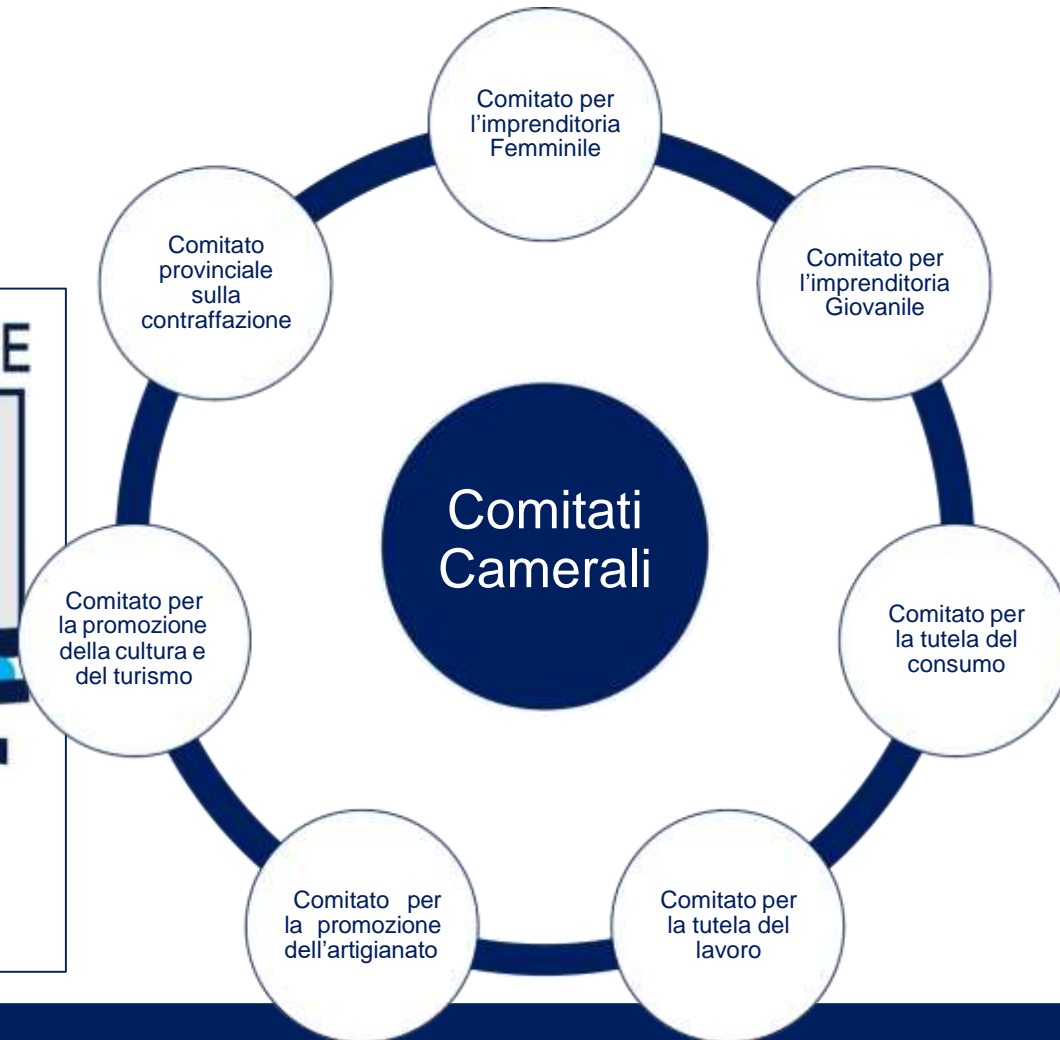
Col nuovo sportello virtuale, sito presso la sede di Cantinella di Corigliano - Rossano, sarà possibile **usufruire dei servizi camerali dialogando con un funzionario della sede di Cosenza.**  
Scambiare e firmare i documenti non è mai stato così facile!



- Aggiornamento del sito
- Nuovi canali di comunicazione e digitalizzazione
- Personalizzazione dei contenuti comunicativi
- Trasparenza, accountability e open data

# AZIONI ESTERNE

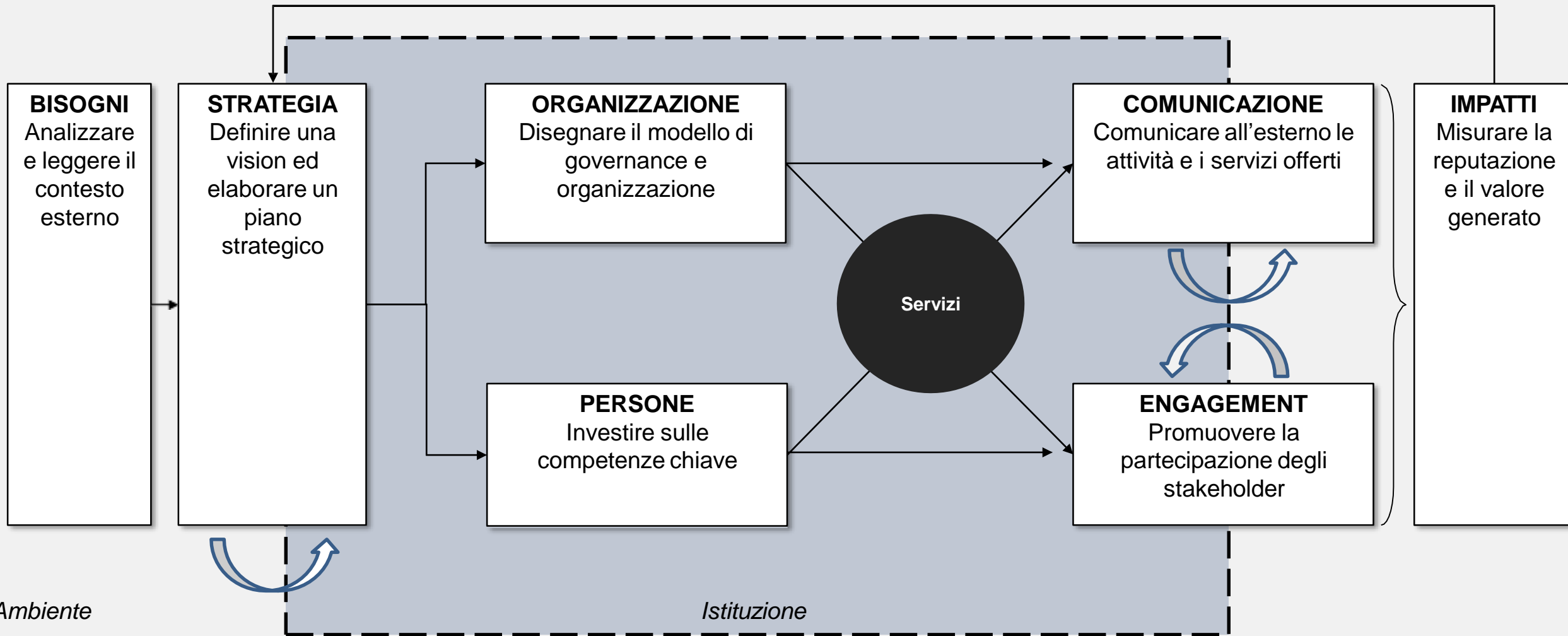
## Engagement



- Partnership con stakeholder istituzionali
- Partnership con professionisti e intermediari
- Creazione di network collaborativi con le imprese
- Coinvolgimento nei processi di governance

# IL VALORE PUBBLICO GENERATO

## La «reputation» di CCIAA Cosenza



# IL VALORE PUBBLICO GENERATO

Finalità, target e metodo d'indagine



1

*Analizzare l'impatto della nuova strategia sulla reputazione della Camera*



2

*Mappare le percezioni delle imprese*



3

*Questionario online agli utenti*

# IL VALORE PUBBLICO GENERATO

## Sintesi dei risultati

### Cosa dicono le imprese (n = 57)



#### Missione e valori

Riconoscimento del valore prodotto dai servizi offerti, dell'impatto generato e condivisione delle priorità strategiche.



#### Reputazione

Valutazione dell'efficacia, eticità, trasparenza e personale della Camera.



#### Soddisfazione

Soddisfazione dei servizi, delle attività e dei dipendenti della Camera.



#### Fiducia

Fiducia nell'azione e nei dipendenti della Camera.



#### Partecipazione

Coinvolgimento nei processi decisionali.



#### Sito internet

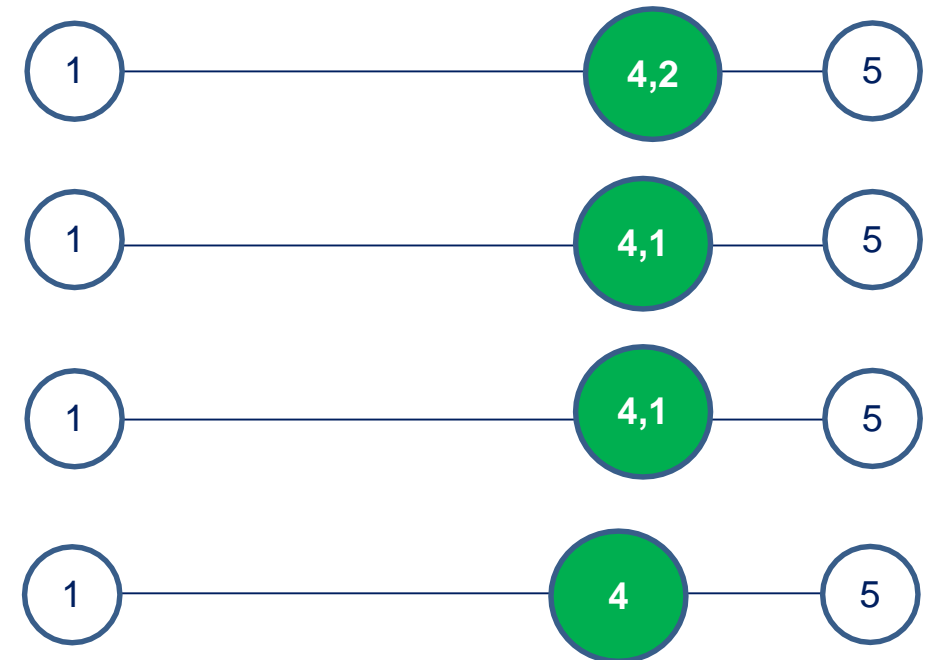
Soddisfazione del sito internet della Camera (semplicità e immediatezza delle comunicazioni).





# IL VALORE PUBBLICO GENERATO

## Focus sulla reputazione della Camera



Le quattro dimensioni della reputazione della Camera si riferiscono a:

1. qualità dei servizi, efficacia dell'operato della Camera e orientamento al problem-solving;
2. condivisione sul piano etico di finalità, modalità di lavoro e risultati conseguiti;
3. trasparenza del processo decisionale e nella condivisione delle informazioni;
4. competenze tecnico-specialistiche dei dipendenti della Camera

# IL VALORE PUBBLICO GENERATO

## Focus sulla soddisfazione delle imprese

### Quanto sei soddisfatto...



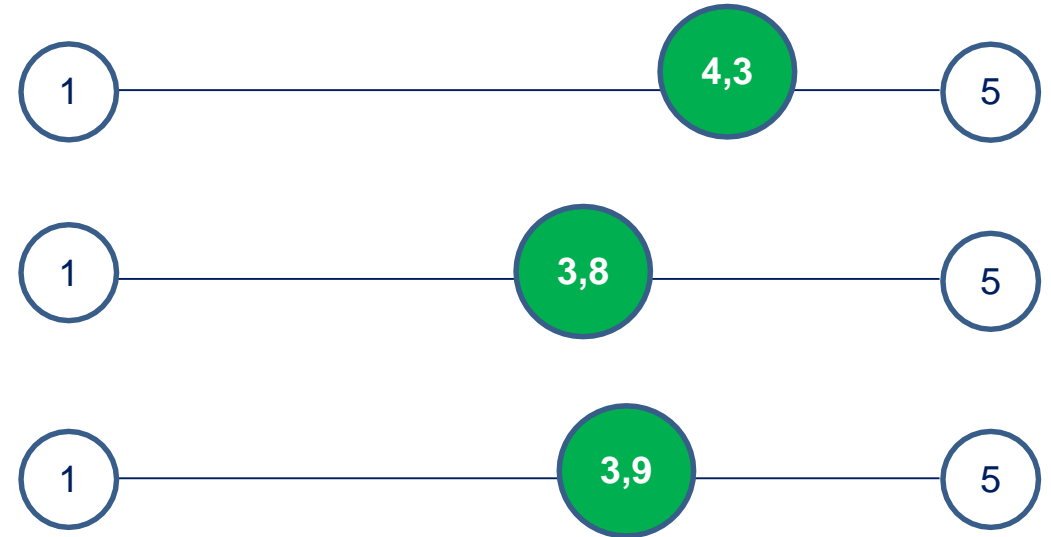
- Punteggi in tutti i casi superiori a 4;
- Valutazioni particolarmente positive per la qualità dei servizi amministrativi della Camera.

# IL VALORE PUBBLICO GENERATO (5/6)

## Focus sulla fiducia delle imprese

### *Mi fido...*

- 1 Dell'operato della Camera di Commercio di Cosenza
- 2 Dell'operato della sede della Camera di Commercio di Cosenza più vicina a me
- 3 Dell'operato dei dipendenti della Camera di Commercio di Cosenza



- Punteggi all'intorno del 4;
- Valutazioni particolarmente positive per l'operato della Camera.

## Spunti di discussione



### **PUNTO DI PARTENZA**

- Asset strategico fondamentale, in grado di ridisegnare l'immagine e l'identità delle AA.PP. sotto molteplici aspetti, generando valore pubblico;
- Tema «caldo» a livello internazionale, sia per la pratica manageriale che per la ricerca scientifica;
- Tematica matura nel settore privato ma ancora «emergente» nel pubblico, con primi interventi circoscritti a poche realtà organizzative

1



### **BENEFICI DI UNA BUONA REPUTAZIONE**

- Maggiore legittimità e fiducia percepite da cittadini e utenti dei servizi;
- Maggiore coinvolgimento dei cittadini e degli utenti dei servizi nella mission istituzionale delle AA.PP.;
- Più elevati livelli di performance organizzativa;
- Maggiore motivazione ed engagement dei dipendenti;
- Maggiore capacità di attrarre i giovani talenti, soddisfacendo il proprio fabbisogno di nuove professionalità e competenze.

2



### **POSSIBILI INTERVENTI**

Per migliorare la reputazione è necessario:

- attivare progetti per migliorare la qualità dell'organizzazione e la performance in modo etico e trasparente producendo valore per stakeholder;
- comunicare all'esterno i progetti e il valore generato;
- motivare i dipendenti e soddisfare gli stakeholder attivando nuovi processi di cambiamento.

3