

INTERVENTO PRESIDENTE KLAUS ALGIER

OCSE – NOVEMBRE 2017

Riuscite a immaginare un mondo in cui **pubblica amministrazione** e cittadini parlino la stessa lingua, abbiano gli stessi obiettivi e condividano un percorso? Io no. O, almeno, non fino al 30 giugno di tre anni fa. Fino a quando, cioè, non sono entrato per la prima volta nella Camera di Commercio di Cosenza e ne sono uscito da Presidente. No, non è che tra le quattro mura della sala di presidenza io abbia avuto improvvisamente una qualche illuminazione. Anzi, tutt'altro. Quella stanza era buia, cupa, triste. Rappresentava tutto quello che, da imprenditore, avevo sempre detestato della Camera di Commercio: un luogo chiuso, ripiegato su stesso, tanto inavvicinabile quanto inospitale. Dove tutto era fermo... persino gli orologi appesi ai muri degli uffici. Il mio primo giorno da Presidente insediato l'ho passato fuori dalla Camera, ci credete? Avevo bisogno di aria pulita da respirare e spazi aperti per pensare. Allora ho capito che, per prima cosa, avrei dovuto rimboccarmi le maniche per far assomigliare quel posto a me.

Così sono tornato nel mio studio e ho **aperto le tende**, ho fatto lavare i vetri delle finestre del palazzo, ridipingere di bianco le pareti... E poi ho tolto tutti gli orologi. Perché da quel momento né io, né il mio staff, né la Camera stessa avremmo avuto più orari da rispettare, né confini da delimitare. Ecco, è stato in quel momento che la Camera di Commercio di Cosenza in qualche modo è venuta, di nuovo, alla luce. È stato in quel momento che è nato #opencameracosenza. Anzi, che è stato concepito #opencameracosenza. Perché prima ancora di essere un progetto di un Ente, #opencameracosenza è – deve essere – uno stato d'animo e mentale delle persone che lavorano in quell'Ente. E credetemi, è stato un processo lungo e faticoso.

Perché, sapete, le persone che vogliono cambiare le cose vengono viste subito come delinquenti. O pazze, nella migliore delle ipotesi: aprire le porte della Camera per incontrare e **ascoltare davvero gli stakeholder**? O, addirittura, per uscire fuori, nel mondo reale, sul territorio, e andare a bussare agli usci delle singole imprese? Una follia! All'inizio ho trovato parecchie barriere, soprattutto interne. È

inutile negarlo. Accorciare le distanze fa sempre molta paura a chi non è abituato a guardare avanti. A chi non vuole guardare oltre, né guardarsi dentro. Mi sono scontrato con quella naturale resistenza al cambiamento che non tutti hanno il coraggio e la determinazione di allentare, di sciogliere. Ma io, insieme alle persone che invece condividevano con me l'esigenza di rivoluzionare un sistema che puzzava di vecchio e stantio, sono andato avanti per la mia strada. Ho chiesto a tutte le risorse umane della Camera di Cosenza di fare squadra e di mettersi in gioco. Perché per me restava fondamentale riuscire a rispondere a una semplice domanda: che cosa fa, nella sostanza, la Camera di Commercio per le imprese, per i cittadini? Io, da concessionario di auto, fino a quel momento mica ero riuscito a capirlo. Non ero mai entrato in contatto con questo Ente perché per me era solo una lobby, una tassa da pagare. Ma allo stesso tempo, una volta lì dentro, ho capito che a sua volta la Camera non aveva idea di che cosa avessero davvero bisogno gli stakeholder, quali fossero le esigenze reali delle imprese. Ebbene, la risposta almeno a questo interrogativo ce l'avevo. Ed era la cosa più ovvia e semplice del mondo: essere ascoltati dalle istituzioni. O, meglio, poter confidare in un dialogo immediato, costante e continuativo con esse.

Con la mia squadra siamo partiti da qui. Serviva insomma da un lato maggiore **trasparenza** da parte dell'Ente nei confronti dei cittadini e, dall'altro, un sistema innovativo di comunicazione che permettesse di **avvicinarsi a loro e di dialogare con loro** usando un linguaggio e strumenti moderni: social network, video e documenti fruibili tramite smartphone, qr code, realtà aumentata. Essenziale, in quest'ottica, era dunque avviare un processo di rinnovamento tecnologico dell'attività amministrativa, promozionale e di supporto finanziario, in modo da snellire le procedure, migliorare i servizi e semplificare il rapporto con le imprese. Del resto, come ha sottolineato anche il dottor Raffaele Cantone, presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione, digitalizzazione e trasparenza sono due facce della stessa medaglia. Perché la prima porta per forza a una limpidezza di fondo a dir poco incompatibile anche solo con l'intenzione di corrompere.

Il progetto #opencameracosenza si è quindi tradotto innanzitutto in una ristrutturazione del sito internet e del sistema di tracciamento automatizzato delle

richieste di contributi, nell'implementazione dei canali social e persino della **digitalizzazione** della biblioteca e dell'archivio camerale: circa 3.500 volumi di natura economica che i ragazzi delle scuole che abbiamo coinvolto nell'ambito del progetto di alternanza scuola/lavoro stanno catalogando proprio in questi mesi, in modo da offrire un elenco sistematico e virtuale di tutti i titoli disponibili e consultabili presso la nostra sede. Ma non solo. Siamo stati il primo Ente a rendere pubblico il proprio Bilancio sociale. L'anno scorso, in occasione della Settimana dell'amministrazione aperta, ci siamo messi a nudo. Io per primo, naturalmente. Abbiamo messo nero su bianco ogni più piccola informazione in merito alla nostra realtà: a quanto ammontano gli stipendi, quanto spendiamo, quante assenze sul lavoro facciamo. Perché noi gestiamo risorse pubbliche e abbiamo il dovere di essere cristallini. Perché solo così possiamo sperare di soddisfare le esigenze e di (ri)costruire un rapporto di fiducia con l'impresa, che è e deve restare la nostra stella polare.

Ecco, questo è forse il cuore del progetto #opencameracosenza: io, noi, abbiamo invertito l'ordine della "piramide gerarchica" che troneggiava all'interno della Camera. Abbiamo **ribaltato la prospettiva** e rimesso al primo posto, lì in cima a tutto, l'impresa. Perché il Presidente non può e non deve porsi come una rockstar, ma comportarsi con coscienza, come farebbe un buon padre di famiglia che ha a cuore solo il benessere dei suoi cari. Ecco perché abbiamo promosso e attuato anche una profonda riorganizzazione del lavoro interno, riformulando l'organigramma – operativo da marzo 2016 – avendo il consenso persino delle sigle sindacali! Abbiamo trasformato l'organigramma della Camera di Cosenza da verticale a orizzontale. Che cosa vuol dire? Vuol dire costituire singoli uffici, fatti di poche persone, che possano rapportarsi direttamente con i vertici, riducendo in maniera significativa i passaggi per risolvere i problemi e rispondere tempestivamente alle richieste degli stakeholder. Vuol dire trasformare il "difetto" di avere tante categorie in opportunità di dialogo e di crescita. Vuol dire coinvolgere e responsabilizzare tutto il personale, che oggi è molto più motivato di un tempo, molto più stimolato a proporre, intervenire, aiutare il sistema camerale a fare sempre meglio [Io, per esempio, ho capito cosa fosse il Registro Imprese grazie alla mia splendida segretaria Antonietta, che me lo ha spiegato con puntualità e

precisione]. Vuol dire istituire veri e propri Comitati, come quello per la Tutela del lavoro, per la Promozione dell'imprenditoria giovanile e femminile o per la Cultura e Turismo, tanto per citarne qualcuno. Vuol dire sostituire l'approccio mentale del delegare, del "far fare" con quello del "fare".

Certo, per raggiungere questi risultati c'è voluta tanta buona volontà, ma anche un lungo periodo di formazione. Per l'esattezza, 2.959 ore fino a oggi. In questo, un ruolo fondamentale lo hanno avuto le istituzioni, che hanno risposto con entusiasmo all'invito della Camera di Cosenza di fare **rete**: non abbiamo chiamato docenti a esporre in modo teorico le cose che il personale avrebbe dovuto imparare al fine di migliorare il rapporto e la soddisfazione degli utenti. Abbiamo voluto che fossero i dirigenti di Mef, del Mise, dell'Aren, di Invitalia a spiegare ai dipendenti cosa fare e come. Ma la nostra squadra è stata chiamata a fare un grande salto di qualità anche sul fronte delle competenze tecnologiche. Perché l'introduzione di un sistema integrato di strumenti innovativi – che vanno dalla gestione dei profili social alla realizzazione di video informativi sulle principali mansioni camerale, passando per la realizzazione di una carta dei servizi arricchita da contenuti multimediali – avrebbe sì cambiato l'approccio all'Ente degli utenti, ma anche e soprattutto quello dei dipendenti stessi. Dipendenti che oltretutto sono stati coinvolti anche in una "rotazione" dei ruoli e delle mansioni, cosa che si è poi rivelata il vero motore della motivazione che ha pervaso l'intero personale.

Insomma, #opencameracosenza è molto più di un progetto innovativo. È un **cambiamento culturale**. Una rivoluzione del sistema camerale che ha riavvicinato gli stakeholder all'Ente - Ente che, oltretutto, lasciamo aperto al pubblico anche alla sera e nel fine settimana – e che ha generato un circolo virtuoso. Perché, credetemi, il mio, il nostro più grande successo non sono i tanti riconoscimenti che abbiamo raccolto finora, dal prestigioso premio Adriano Olivetti, promosso dall'Associazione Italiana Formatori, alla partecipazione al Salone della Csr e dell'Innovazione sociale di Milano, al riconoscimento da parte del Ministero dell'Interno di #opencameracosenza come Buona pratica. E non è neanche la consapevolezza che il nostro progetto si basi su una metodologia del tutto replicabile da ogni realtà camerale, persino a livello internazionale. Il più grande

successo della Camera di Commercio di Cosenza è essere riusciti a trasformare il nostro Ente in un sistema **efficiente** e, dunque, percepito come **efficace**.

È essere riusciti a intercettare e raccogliere i bisogni delle imprese, le quali hanno visto un miglioramento concreto e significativo dei nostri servizi e che, attraverso i questionari di gradimento che somministriamo dopo ogni tavola rotonda, si dicono finalmente soddisfatte di quello che riusciamo a fare. A fare insieme. Del resto, sono queste le motivazioni per cui sono stato invitato qui, oggi, a raccontarvi di questa nostra esperienza, no? Ma sapete qual è la cosa ancora più stupefacente di #opencameracosenza? Che è stato fatto praticamente a **costo zero**. Signori, io non ho scoperto niente: ho solo capito che dovevamo toglierci di dosso quest'ingombrante immagine da burocrati e dare il buon esempio. Ho spinto la mia squadra a dare il proprio meglio, come farebbe qualunque buon allenatore. Non ho avuto fondi dalla Comunità europea o dai Ministeri, non ho attinto a risorse interne né richiesto sacrifici economici al mio staff.

Ho solo spinto verso una redistribuzione del lavoro e delle mansioni e una radicale digitalizzazione dei servizi in nome di una sola cosa: rendere il più trasparente possibile l'intera gestione camerale. Perché solo così l'impresa può tornare a sentirsi la vera protagonista. Perché solo così possiamo sperare di gettare le basi per la **quarta rivoluzione industriale**.