



Bilancio 2009-2014

5 anni di attività e risultati per la competitività delle imprese e lo sviluppo del territorio

Perché il Bilancio di mandato

In prossimità della scadenza degli organi che hanno governato l'ente negli ultimi cinque anni la Camera di Commercio pubblica in questi giorni il Bilancio di fine Mandato. Si tratta di un'importante novità voluta nel rispetto dei principi di Accountability e di Controllo Sociale secondo i quali ogni Pubblica Amministrazione deve garantire ai propri portatori di interesse la possibilità di **valutare l'utilità delle attività svolte e i risultati ottenuti con il proprio operato in termini di efficacia e impatto**.

Con questo strumento di rendicontazione extracontabile si vuole quindi focalizzare l'attenzione del pubblico sulle ricadute e sui benefici che la Camera ha prodotto per la comunità imprenditoriale di riferimento, per il sistema territoriale e per l'intera collettività durante il conseguimento della propria missione istituzionale, che consiste nel sostenere e stimolare lo sviluppo economico locale.

Si tratta in sostanza di dare visibilità e organico riscontro a come la Camera ha operato nel suo proprio ruolo di "Istituzione del mercato", e di offrire una visione sintetica ma completa di quanto realizzato nel perseguire gli indirizzi di fondo che hanno guidato l'intero mandato, ossia:

"accompagnare le imprese locali nei propri percorsi di sviluppo, individuando di volta in volta le modalità più idonee. È la competitività del sistema economico locale l'obiettivo trasversale di tutte le politiche dell'Ente e punto di raccordo tra le attività amministrative e quelle promozionali"

"fare sistema a livello locale, contribuire anche a sviluppare sul territorio ogni possibile sinergia volta a favorire e potenziare l'apporto di risorse e competenze per la crescita economica locale"

Struttura del documento

L'analisi delle azioni realizzate e degli obiettivi conseguiti riguarda l'arco temporale di piena operatività del Consiglio, intercorso tra la data del suo insediamento (luglio 2009) e il termine del mandato (luglio 2014). Per scelta si è voluto che il documento assumesse carattere di "Sistema" integrando anche i risultati prodotti dall'Azienda Speciale PAVIASVILUPPO che ha svolto una fonda-



mentale funzione di agente di servizio a supporto della competitività delle imprese. I risultati conseguiti sono illustrati attraverso dati e indicatori desunti dalle rendicontazioni periodiche che la dirigenza della struttura riporta annualmente agli organi di governo.

Il documento si articola in tre sezioni:

la prima, dedicata alla descrizione dell'identità della Camera di Commercio, della sua Missione, del sistema dei valori, della Governance, del Networking nonché del contesto di riferimento
la seconda, dedicata alla rendicontazione dei risultati conseguiti, articolati per programmi/obiettivi strategici di mandato
la terza, dedicata alla rendicontazione della "dimensione economica del mandato" con particolare riferimento al Valore aggiunto prodotto e distribuito agli Stakeholder in termini di risorse erogate e servizi resi.

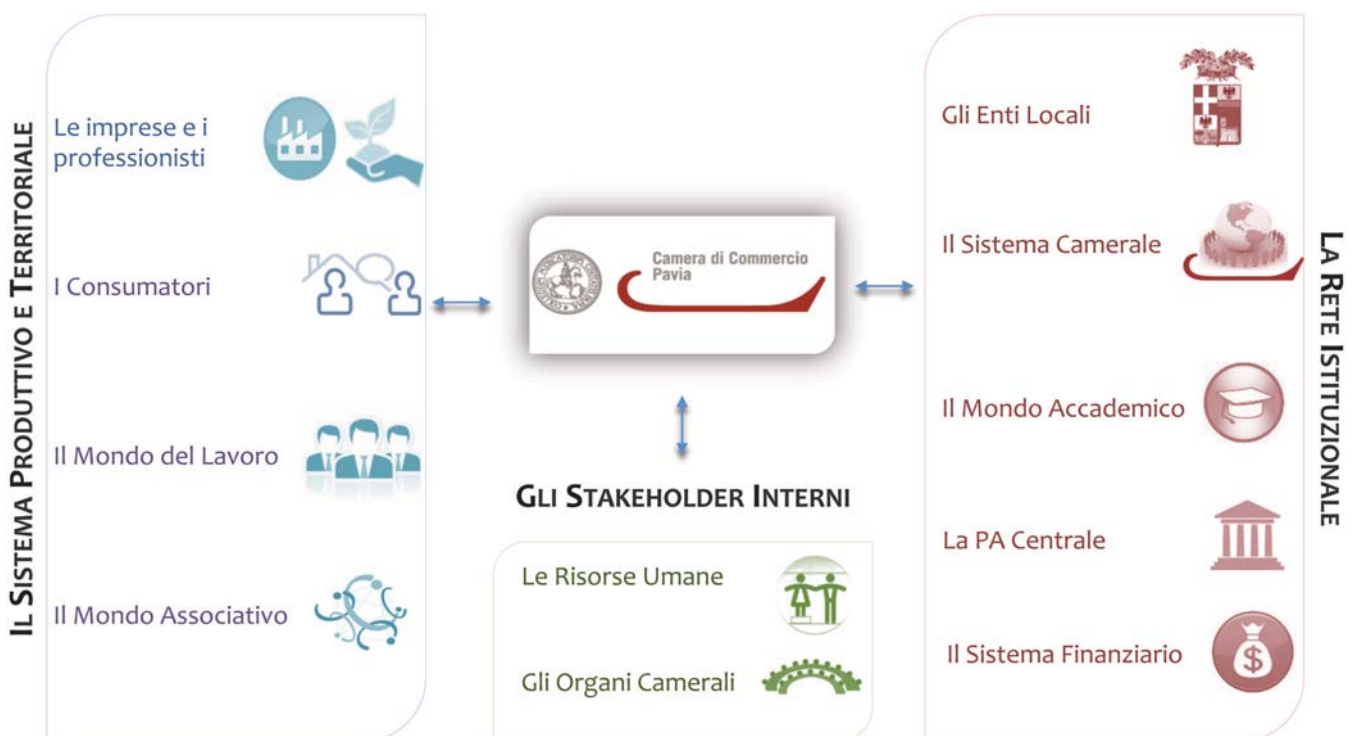
Propedeutico alle tre sezioni è il capitolo dedicato alla descrizione della Mappa degli Stakeholder, che costituisce il riferimento per inquadrare le diverse tipologie di destinatari del valore creato dall'Ente nel perseguimento della propria missione di sostegno allo sviluppo del sistema economico locale.

Gli Stakeholder

Letteralmente stakeholder 'to hold a stake' significa possedere o portare un interesse, inteso (quasi) nel senso di un 'diritto' o meglio di un 'titolo' per entrare in relazione con una determinata organizzazione. Gli Stakeholder camerali, quindi, sono coloro che esprimono nei confronti della Camera un preciso interesse e ne legittimano la Missione. L'Ente stabilisce con essi - a seconda dei casi - rapporti di servizio, collaborazione o scambio. Le relazioni con i portatori di interessi mirano alla partecipazione attiva alla vita dell'Ente e a un dialogo continuo che porta alla condivisione delle strategie in sede di programmazione e alla verifica congiunta dei benefici ottenuti. Questo scambio costituisce la condizione necessaria che consente all'organizzazione di essere riconosciuta come generatore di utilità e come soggetto in grado di produrre un valore di interesse collettivo. L'ampio spettro d'azione dell'Ente camerale e le numerose sfaccettature attraverso le quali si esplicano le sue funzioni (isituzionali, promozionali, amministrative e di servizio) comportano un quadro piuttosto articolato degli interessi coinvolti che viene ricostruito nello schema seguente:

Stakeholder Map

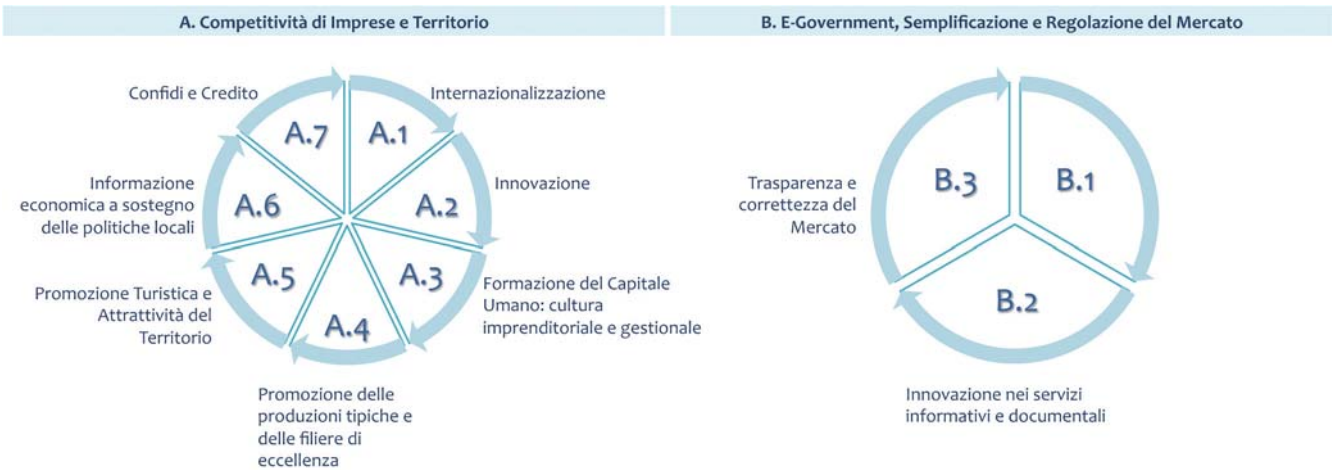
Grazie a queste icone il lettore avrà facilmente modo di rintracciare, all'interno del documento i portatori di interesse che la Camera ha preso a riferimento nel perseguire ciascuno degli obiettivi strategici illustrati.





Obiettivi e Programmi analizzati

La rendicontazione del Bilancio di Mandato è sviluppata sulla base del disegno delle priorità strategiche delineato con la programmazione pluriennale, che si articola su due fondamentali assi: quello dedicato alla “Competitività delle Imprese e del territorio” con il quale l’Ente ha messo in atto la propria missione a carattere promozionale, e quello focalizzato su “E-government e semplificazione” quali leve di miglioramento del rapporto tra amministrazione pubblica e impresa e tra gli stessi operatori del mercato.



I due ambiti strategici di riferimento sono articolati nei macro obiettivi di seguito descritti, per i quali – all’interno della terza sezione del documento – vengono riportati attività svolte e risultati raggiunti

Il ‘cuore’ della rendicontazione relativa alle priorità strategiche è contenuto nel **capitolo 3 del Bilancio** all’interno del quale si aprono in successione le sezioni dedicate a ciascun obiettivo. Qui, oltre ad essere riassunte le logiche operative adottate e le attività realizzate, vengono bene evidenziati – grazie a grafici, tabelle e box tematici - i dati necessari per valutare l’impatto delle politiche, il grado di successo delle attività e il livello di utilizzo dei servizi offerti alle diverse tipologie di utenti.

Sintesi del Mandato

Durante tutto il mandato il Sistema economico locale ha vissuto anni difficili che hanno impegnato l’intera comunità imprenditoriale in uno sforzo indirizzato a resistere ai colpi della crisi economica internazionale e a conservare per quanto possibile i tradizionali requisiti di forza e competitività necessari per catturare i timidi e tardivi cenni di ripresa (alcuni dei quali apparsi solo negli ultimi mesi) e trasformarli in un rilancio dei ritmi di crescita dell’economia locale.

Quello di **impresa e territorio** è un binomio che ha guidato l’intero operato camerale nel corso del quinquennio, nella convinzione che i due fattori siano intrecciati in un processo di fertilizzazione reciproca: le imprese riescono ad essere numerose e competitive in un territorio che offre maggiori opportunità di sviluppo ed innovazione e viceversa, un territorio è più competitivo, in termini di attrattività ed investimenti, anche in ragione della vivacità imprenditoriale.

Per favorire lo sviluppo armonico e reciproco delle imprese e del territorio la Camera ha lavorato - in stretta integrazione e sinergia operativa con la propria **Azienda Speciale Paviaviluppo** - puntando su specifiche leve di competitività tra cui: l’internazionalizzazione e l’innovazione delle imprese e delle produzioni, la crescita del know-how e della cultura di impresa, il supporto alle start up, l’agevolazione nell’accesso al credito, la valorizzazione del territorio, delle produzioni tipiche e del patrimonio culturale in funzione di promozione turistica e di attrattività.

L’obiettivo prioritario è stato quello di stimolare la vitalità del patrimonio di capacità ed esperienza intrinseco a una **tradizione industriale** che ha avuto un ruolo di primo piano nel contesto regionale. Ciò è avvenuto innanzitutto valorizzando il punto di forza che il sistema produttivo è riuscito a segnare nei rapporti con i mercati esteri, che hanno rappresentato il campo in cui giocare con maggiore decisione la partita per lo sviluppo futuro. Puntare sull’**internazionalizzazione** ha significato per la Camera stimolare verso questa strategia un più ampio target di imprese, perseguendo così l’obiettivo di un rafforzamento strutturale della compagine imprenditoriale attraverso percorsi guidati di avvicinamento ai mercati esteri.

Non sono mancate le azioni volte a favorire l’**innovazione** come leva di competitività, attraverso strumenti di servizio riconcepiti partendo dai bisogni dell’impresa e volti a far crescere la consapevolezza dei margini di miglioramento che possono essere sfruttati – anche in termini di modalità

gestionali - per crescere e per competere con maggiore forza sui mercati.

Sostegno e stimolo alla nascita di nuove imprese, anche in settori innovativi, servizi per l'aggiornamento delle competenze e per la creazione di una relazione più sinergica con il mondo della scuola, nuove opportunità di **accesso al credito agevolato e al microcredito**, oltre ad un ricco apparato di strumenti di incentivazione e contribuzione, hanno costituito il necessario corollario per valorizzare le opportunità di crescita del sistema economico locale.

Nella prospettiva di un rilancio sinergico delle diverse anime che sostengono la produzione del valore aggiunto locale è stata prestata grande attenzione anche al **settore agricolo** che - con le sue produzioni di eccellenza in campo vitivinicolo, risicolo e non solo - ha potuto partecipare a pieno titolo dei successi ottenuti negli ultimi anni dall'agroalimentare 'made in Italy' e che è destinato a diventare protagonista e battitore di prima linea nella volata verso il grande **appuntamento di Expo 2015**.

A fianco di ciò naturalmente si colloca un **terziario** chesi è reso capace di rispondere con flessibilità e prontezza ai contraccolpi della crisi, trasformandosi con la forza dello spirito di imprenditorialità che connota il territorio e mettendo in campo tutte le energie per fare da parafulmine rispetto ai contraccolpi occupazionali, anche quale canale di autoimprenditorialità innovativa e propositiva.

Il territorio - l'immenso e variegato territorio pavese, con i suoi paesaggi, le sue culture e tradizioni, i suoi monumenti - è stato l'elemento unificante e portante di queste espressioni economiche nonché dell'immagine di un progresso possibile, che punta anche sulla valorizzazione di storia, natura, cultura come fattori di crescita distintivi, come veri e propri fonti di produzione di valore aggiunto per l'economia locale. Anche questo patrimonio è stato quindi riconosciuto e valorizzato dalla Camera - con adeguate politiche di **promozione delle eccellenze e di attrattività turistica**. Queste attenzioni si sono mosse, soprattutto nel secondo scorcio di mandato, con l'intento di cogliere pienamente l'eccezionale occasione di Expo 2015 - allo scopo sia di attrarre persone e consumi in grado di contribuire a tenere alto il circolo virtuoso della produzione di ricchezza sul territorio, sia di dare adeguato risalto nell'ambito della Esposizione Universale alle produzioni locali che maggiormente possono contribuire a sostanziarne il tema guida "Nutrire il Pianeta - Energie per la Vita".

Il Profilo della Camera - 225 anni di Storia e di Servizio

*La Camera di Commercio di Pavia è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale e come tale entra a pieno titolo, formandone parte costitutiva e secondo il principio di sussidiarietà, nel sistema dei poteri locali con il ruolo - distintivo rispetto alle altre autonomie locali - di **ente funzionale allo sviluppo economico**, deputato a supportare e promuovere lo sviluppo dell'economia locale, oltre che a svolgere funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese.*

***Tra le Camere più antiche d'Italia**, essa affonda le sue radici nel Collegium Mercatorum Papiæ (1295) per essere poi rifondata in chiave moderna nel 1786, con l'editto dell'Imperatore Giuseppe II, redatto da Cesare Beccaria. La storia della Camera di Commercio di Pavia è la storia di percorsi individuali e collettivi di impegno, capacità innovativa e volontà, che hanno contribuito alla crescita della cultura di impresa, al progresso delle nuove generazioni, allo sviluppo economico e sociale del territorio. La Camera di Pavia ha consolidato nei secoli una forte e radicata tradizione di intervento nell'interesse della comunità economica accreditandosi con un ruolo autorevole e da **protagonista nel sistema di governance locale**. Oggi la Camera di Commercio di Pavia è prima di tutto l'interlocutore delle circa 50.000 imprese che in provincia producono e scambiano beni e servizi, e delle categorie economiche che le rappresentano. Essa è anche un'istituzione al servizio dei cittadini e dei consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio provinciale. Nel campo amministrativo e dei servizi istituzionali ha contribuito a efficientare e rendere accessibili gli adempimenti obbligatori in capo alle imprese, garantendo - con le proprie funzioni di tenuta del registro Imprese e di regolazione del mercato - **legalità, trasparenza e correttezza delle relazioni economiche**. Attraverso gli interventi a carattere promozionale, realizzati anche grazie al fondamentale supporto dell'Azienda Speciale PaviaSviluppo, ha stimolato lo sviluppo dell'economia locale, favorendo la **crescita del sistema imprenditoriale, la competitività degli operatori e l'attrattività del territorio**. Con le funzioni di **Osservatorio dell'Economia Locale** ha fornito una approfondita conoscenza delle dinamiche di sviluppo locale, ed elaborato le analisi puntuali e di scenario necessarie per orientare politiche di intervento coerenti con le opportunità e il potenziale espressi dal territorio. Nello svolgimento delle sue funzioni l'Ente contesa un'organizzazione dinamica, capace di ascoltare e interpretare i bisogni dei portatori di interessi perseguendo obiettivi di continuo miglioramento, che si è adeguata con rapidità ai processi di ammodernamento della pubblica amministrazione sempre più frequentemente sollecitati dalle norme negli ultimi anni.*

*Il profilo che in sintesi meglio qualifica la Camera oggi è quello di "**Casa dell'Economia e delle Imprese**", innanzitutto un'istituzione dedicata all'ascolto dei bisogni dell'imprenditoria locale ma anche un luogo di confronto tra le componenti del mercato e tra queste e il governo della cosa pubblica, pronta a potenziare le attività economiche della comunità locale.*



Il Valore Aggiunto Prodotto e Distribuito

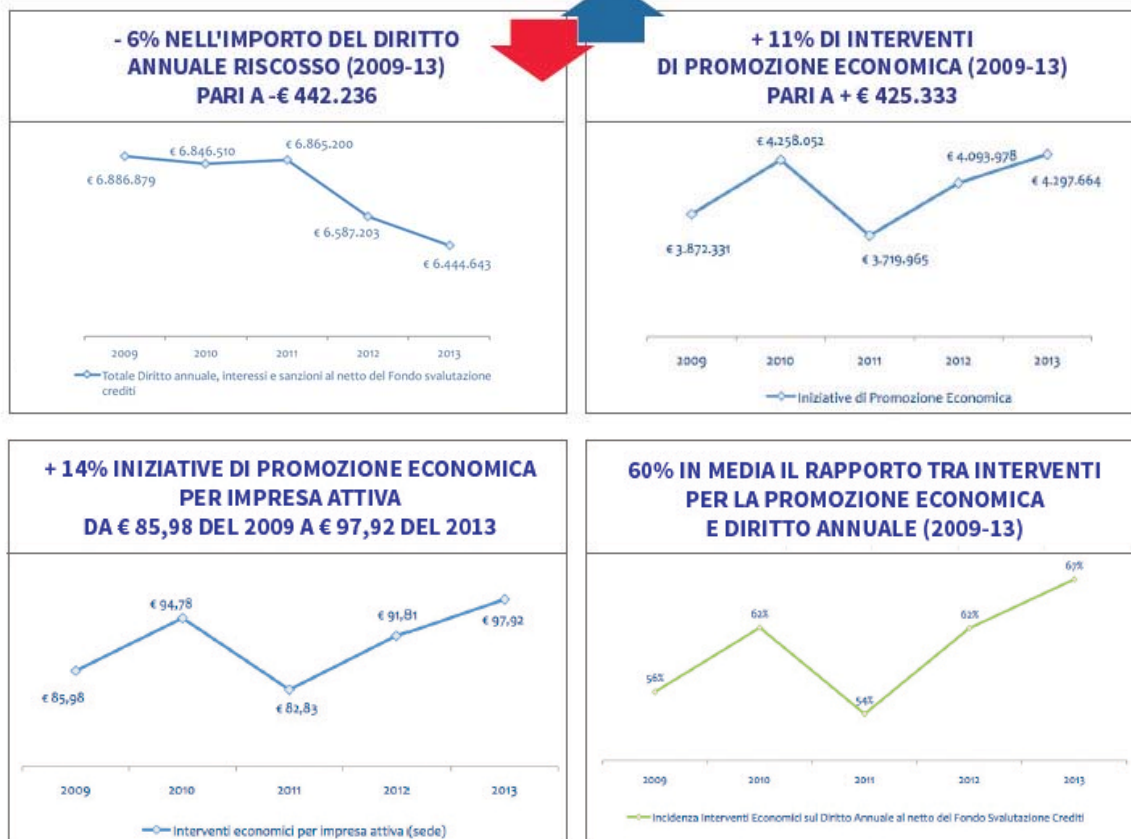
L'azione camerale – come per tutte le amministrazioni pubbliche – ha come fine ultimo la **produzione di ricchezza e di valore per il territorio** e per gli Stakeholder di riferimento, conseguibile unicamente attraverso un'adeguata combinazione di risorse e una loro efficace ed efficiente gestione.

La "misura" sintetica della spinta alla crescita generata dalle scelte delle politiche di mandato e dell'impatto socio-economico generato dall'azione camerale nell'esercizio delle proprie funzioni è quindi fornita dalla quantificazione del valore prodotto in termini economici (valore aggiunto), che viene ripartito tra i principali portatori di interesse dell'azione camerale: il Sistema Economico Produttivo, la Camera di Commercio stessa, il Sistema Camerale e la Pubblica Amministrazione e la collettività nel suo complesso.

Il valore aggiunto prodotto negli anni 2009-2013 viene calcolato attraverso un processo di riclassificazione dei bilanci relativi ai diversi esercizi.

Principali riscontri sugli Interventi di Promozione Economica

- Dal 2009 al 2013 la Camera di commercio ha garantito l'erogazione dei servizi e ha destinato più risorse allo sviluppo dell'economia, pur in presenza di una contrazione dei proventi.
- La Camera di commercio di Pavia ha investito nel quinquennio **€ 20.241.990** per "Interventi Economici" dedicati alle imprese e alla competitività del sistema territoriale.
- **L'importo medio** degli interventi economici per impresa attiva è più elevato di quello nazionale (Riferimento 2012: **91,8 contro 71,2**) e **cresce del 14%** nel quinquennio.
- Cresce nel tempo il rapporto tra le Risorse destinate ad **Interventi Economici ed il Diritto Annuale incassato**, in media pari al **60%**.



Esso è calcolato come differenza tra i proventi derivanti dalla gestione dell'attività caratteristica, i componenti di natura finanziaria e straordinaria e gli oneri sostenuti per l'acquisto di beni e servizi necessari al funzionamento della struttura camerale (i c.d. Oneri Strutturali), che non generano pertanto specifica remunerazione dei portatori di interesse dell'Ente.

**Nei cinque anni
il Valore Aggiunto
Globale Lordo prodotto
ammonta a € 46.631.474
con una media di oltre
9 Milioni l'anno ed un trend
disomogeneo che consente
di toccare una punta di oltre
10 Milioni a metà mandato.**

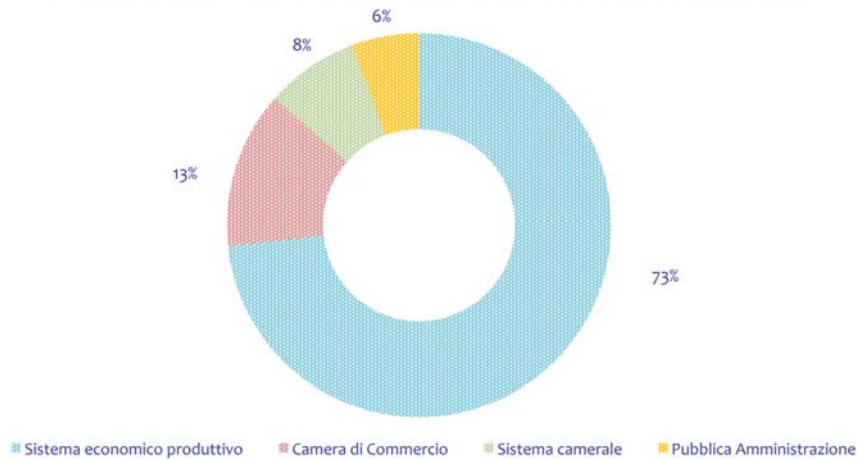
Tali risorse sono state distribuite alle diverse categorie di portatori di interesse nella misura evidenziata di seguito, con una forte prevalenza (a livello consolidato quinquennale) della quota a beneficio del Sistema Economico Produttivo per oltre che riceve in media il 73% del valore prodotto.

A seguire, lo stakeholder che trae maggior beneficio dall'utilità prodotta è rappresentato dalla "Camera di Commercio", con circa il 13%. È da rilevare che l'incidenza si è sensibilmente ridotta nel corso dell'ultimo biennio. Segue il valore distribuito al "Sistema Camerale", circa l'8% in media, con andamento pressoché costante a dimostrazione del sostegno e del contributo a iniziative e progetti di sviluppo nella logica di "rete", che impattano positivamente sullo sviluppo economico regionale e nazionale. Segue, evidentemente, l'incidenza delle risorse destinate a remunerare la Pubblica Amministrazione, attestandosi negli anni su una percentuale di circa il 6%.

Analizzando nel dettaglio la composizione della voce Valore Aggiunto distribuito al Sistema Economico Produttivo, emerge che in media il 69% dello stesso è distribuito mediante "Servizi di promozione e sviluppo dell'economia", il 24% mediante Servizi anagrafico-certificativi mentre il restante 6% è distribuito attraverso i Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore. Nel quinquennio, la Camera di Commercio di Pavia ha in media distribuito 153 euro di Valore Aggiunto per ogni impresa attiva della Provincia pavese.

Rapportando infine il Valore Aggiunto distribuito al Sistema Economico Produttivo ai proventi da Diritto Annuale (al netto del Fondo Svalutazione), si può osservare che la Camera di Commercio di Pavia **ha ridistribuito alle imprese del territorio in media il 102%** dei suddetti proventi, evidenziando la considerevole capacità dell'Ente di trasformare le risorse incassate in Valore Aggiunto a favore del suo principale portatore di interesse.

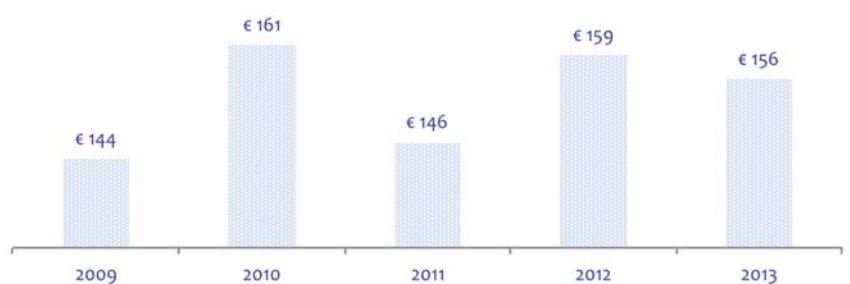
Incidenza Distribuzione Valore Aggiunto per Stakeholder (2009-13)



Composizione Valore Aggiunto Distribuito al Sistema Economico-Produttivo



Valore aggiunto distribuito al Sistema Economico Produttivo per Impresa attiva



Incidenza Valore Aggiunto al Sistema Economico Produttivo sul Diritto Annuale

