Camera di Commercio
Pavia

PROGRAMMA PLURIENNALE 2015 – 2019

(approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n. 14 del 16 novembre 2015)

Sommario

1 – Premesse

1.1 – Finalità e Metodo

1.2 – Il percorso di riforma delle Camere di Commercio. Stato di attuazione e prospettive per la Camera di Pavia

1.3 - Previsioni economico-finanziarie

2 – Indirizzi strategici per il quinquennio

2.1 - Criteri generali di programmazione

2.2 - Obiettivi Strategici per le 4 dimensioni dell'organizzazione della Camera di Commercio di Pavia

1 Sostegno alla competitività del sistema imprenditoriale (prospettiva del Cliente)

2 Processi interni di gestione

3 Processi di apprendimento e di crescita dell'organizzazione

4 Prospettiva economico-finanziaria

2.3 – Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pavia

1 - PREMESSE

In questa fase di nuova programmazione pluriennale di mandato è necessario ripartire da una riflessione approfondita sul ruolo da assegnare alla Camera di Commercio, a cura delle associazioni di categoria, principali stakeholder dell'Ente ed espressione della comunità imprenditoriale negli organi indirizzo e di governo.

Tale riflessione, dà luogo alle indicazioni generali condivise dalle Associazioni di Categoria del territorio - di seguito riportate e acquisite dalla Giunta camerale, che ispirano i criteri di programmazione e la declinazione degli obiettivi strategici riportati nei successivi paragrafi di questa relazione.

Premesso che, in attesa di capire gli sviluppi della CCIAA in tema di accorpamenti, si ritiene necessario puntualizzare che la CCIAA deve svolgere funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, per sostenere lo sviluppo del territorio, in armonia con i compiti istituzionali affidatele, evitando di concentrare la propria azione su servizi e consulenze già ampiamente a disposizione delle imprese nel libero mercato.

Inoltre

1. Si ribadisce la necessità di operare ulteriori processi di razionalizzazione della spesa corrente, anche attraverso ridimensionamenti delle strutture delle aziende speciali.
2. La Camera di Commercio deve focalizzare la propria azione sulla promozione di bandi, che siano attinenti alle reali necessità delle imprese del territorio, facendo pertanto precedere al momento di emanazione, una fase di consultazione/confronto con le Associazioni d'impresa, affinché vi sia una stretta correlazione tra i fabbisogni delle aziende ed i contenuti dei bandi.
3. La Camera di Commercio potrebbe concentrare la propria attività di promozione economica su alcuni grandi temi quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

a) il sistema di garanzie per il credito alle piccole imprese;
b) la diffusione della Banda Ultralarga e dell'alfabetizzazione digitale per le piccole imprese;
c) internazionalizzazione delle piccole imprese;
d) reti d'impresa per la valorizzazione del turismo e delle economie locali, con particolare attenzione alla salvaguardia dei centri storici e conseguente mantenimento di quel tessuto imprenditoriale costituito dalle c.d. "botteghe storiche"
e) cooperazione con il sistema formativo nazionale e locale, in materia di alternanza scuola/lavoro e servizi per l'orientamento e l'occupazione.

1.1 – Finalità e metodo

Il Programma Pluriennale, così come previsto dall'art. 5 del DPR 254, costituisce un documento a carattere generale che "illustra i programmi che si intendono attuare in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate".

Si tratta quindi del mezzo attraverso il quale il Consiglio Camerale, quale organo di indirizzo politico rappresentativo dell'intera comunità economica, fa sintesi degli interessi fornendo indicazioni in merito agli obiettivi che l'Ente dovrà perseguire nel corso del mandato quinquennale, e definisce le modalità attraverso le quali realizzare le funzioni istituzionali di sostegno allo sviluppo del sistema economico locale, le funzioni amministrative relative al sistema delle imprese e quelle di tutela e regolazione del mercato, attribuite dalla Legge 580/1993.

A seguito del D. lgs 15O/2009 di riforma del pubblico impiego che ha introdotto il Ciclo delle Performance quale strumento per misurare, valutare e premiare la performance organizzativa delle pubbliche amministrazioni e la loro performance individuale (al fine di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, perseguendo obiettivi di efficienza e trasparenza e la diffusione della cultura del merito), questo documento - così come le Relazioni Previsionali e Programmatiche di aggiornamento annuale - assume una rilevanza centrale anche nel rapporto con gli stakeholder di riferimento della Camera (imprese, associazioni di categoria, istituzioni partner, cittadini), che hanno titolo a conoscere gli obiettivi dell'amministrazione, a verificarne la corrispondenza rispetto alle loro aspettative e a valutare i risultati raggiunti secondo criteri di accountability che valorizzano il ruolo dell'amministrazione quale entità al servizio del cittadino.

Con questo intervento normativo la Camera è stata stimolata a mettere in sinergia la Pianificazione strategica con il Ciclo delle performance e a tal fine ha adottato il metodo BSC, un sistema innovativo di pianificazione e controllo che consente di definire in modo chiaro la strategia dell'Ente e di collegarla con la gestione, rendendo visibili i legami tra obiettivi strategici e attività e favorendo una precisa misurazione dei risultati conseguiti.

L'adozione di questo sistema consente di dare una visione integrata e a 360° delle performance dell'Ente, valorizzando anche le dimensioni organizzative e gestionali che condizionano la qualità degli output finali.

Gli obiettivi della Camera – illustrati nel par. 2.2 del documento - si distribuiscano quindi su quattro "prospettive" che identificano le principali chiavi di lettura e analisi dei risultati perseguibili dall'Ente.

"Competitività del sistema imprenditoriale": afferisce alle funzioni promozionali e di sostegno allo sviluppo economico locale che nell'ambiente privato corrisponderebbero alla c.d prospettiva del cliente.

"Processi interni di gestione": presta attenzione agli aspetti organizzativi e ai miglioramenti conseguibili in termini di efficienza ed efficacia dei processi, qualità dei prodotti, loro capacità di rispondere alle esigenze dei clienti;

"Apprendimento e crescita della struttura": riconosce l'apporto degli 'assetti intangibili' dell'organizzazione, quali conoscenza e competenze, nei processi che creano valore per i portatori di interesse e per i clienti, e individua i miglioramenti da perseguire nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro;

"Economico-finanziaria": è il quadro entro cui bilanciare i fattori delle risorse economiche e dello stato patrimoniale in coerenza con le tre prospettive precedenti ed in funzione della gestione delle poste di bilancio.

1.2- Riforma delle Camere di Commercio. Stato di attuazione e prospettive per la Camera di Commercio di Pavia

La programmazione del mandato è fortemente condizionata dal processo di **riforma del sistema camerale** che si è solo in parte realizzata attraverso i due provvedimenti seguenti:

- Legge 114/2014 > riduzione del diritto annuale a carico delle imprese del 35% nel 2015, 40% nel 2016, 50% nel 2017
- Legge 124/2015 (art. 10) > riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio

La prima norma prevede che:

- per la definizione delle altre entrate si debba tener conto dei costi standard definiti dal Ministero delle Sviluppo Economico, sentita l'Unioncamere e la Società per gli Studi di settore, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale, nonché e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.
  L'analisi dei costi standard è in corso di conclusione e si ha modo di prevedere che essa comporterà un adeguamento dei diritti di segreteria (con decreto MISE) che gli utenti versano alle Camere di Commercio per l'utilizzo dei singoli servizi anagrafico-certificativi (certificati, visure, adempimenti anagrafici, ecc.). Tale adeguamento dovrebbe intercorrere entro metà dell'anno 2016, ma ad oggi non è dato sapere quale sarà l'incremento rispetto alle tariffe attualmente vigenti.

La seconda legge prevede:

- la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali con riduzione del numero delle Camere a non più di 60 mediante accorpamento di due o più Camere e la possibilità di mantenere la singola Camera sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali;.
- la possibilità di istituire una Camera di Commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana e nei casi di comprovata rispondenza ad indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine;
- misure per assicurare alle Camere di Commercio accorpate la neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e della cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni, da realizzare attraverso l'eventuale esenzione da tutte le imposte indirette, con esclusione dell'I.V.A.
- la ridefinizione dei compiti e delle funzioni di pubblicità legale, semplificazione amministrativa e tutela del mercato, limitando e individuando gli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale, e limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali
- il riordino delle competenze del RI garantendo l'unitarietà dell'indirizzo attraverso il ruolo di coordinamento del MISE
- la riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina (criteri di elezione e compensi) individuando criteri che garantiscano la rappresentanza equilibrata negli organi delle basi associative e favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio
- una disciplina transitoria che tenga conto degli accorpamenti già deliberati alla data di approvazione della delega

A queste disposizioni verrà data attuazione con appositi decreti del governo. Una prima bozza di decreto in circolazione (la cui emanazione è data per i primi mesi del 2016) prevede:

- per gli accorpamenti > nomina di un Commissario ad Acta, scelto fra i SSGG delle camere accorpate, che avvierà e curerà le procedure di costituzione del consiglio e le azioni propedeutiche per a costituzione del nuovo ente. Per le camere non accorpate inferiori a 75.000 imprese il MISE interverrà con proprio decreto
- Per compiti e funzioni >
- nuove funzioni di assistenza per la partecipazione delle imprese alla progettazione europea,
- cooperazione con il sistema formativo in materia di alternanza scuola-lavoro
- servizi per l'orientamento e l'occupazione
- tenuta del Registro Imprese sotto la vigilanza del Mise
- integrazioni e precisazioni con riferimento a specifici ambiti tematici (Punto Unico di Contatto con le imprese, digitalizzazione e standardizzazione dei procedimenti, informazione, formazione e assistenza tecnica per l'internazionalizzazione, digitalizzazione delle imprese, tutela e promozione della proprietà industriale, giustizia alternativa e controllo delle clausole inique nei contratti, lotta alla contraffazione).

Oltre alle ovvie pesanti conseguenze che la norma determina nella definizione delle linee strategiche, che devono tener conto della necessità di operare considerevoli razionalizzazione della struttura e delle attività istituzionali, si aggiungono le incertezze relative al nuovo assetto organizzativo derivante dagli accorpamenti.

I vincoli dimensionali previsti dovrebbero determinare in Lombardia l'autonoma esistenza di 6 Camere (Milano, Brescia, Bergamo, Monza-Brianza, Varese e Sondrio in quanto coincidente con una provincia montana), mentre andranno realizzate aggregazioni fra le restanti 6 Camere (Pavia, Mantova, Como, Cremona, Lecco, Lodi).
La Camera di Pavia ha avuto modo di verificare gli indicatori relativi ad una eventuale aggregazione delle 4 Camere del sud Lombardia, constatando che Pavia si distingue dalle consorelle per l'elevata liquidità e per una minore incidenza del personale rispetto al numero di imprese.
In tutte le ipotesi di aggregazione – che rimangono ad oggi molto aperte - gli indicatori di struttura e di bilancio esaminati manterrebbero, valori coerenti con quelli delle medie nazionali e compatibili con i "valori ottimali" indicati da Unioncamere

Un ulteriore elemento di incertezza che condiziona il futuro assetto strutturale dell'Ente, è costituito dalla richiesta avanzata dal Comune di Vigevano di aderire alla Città Metropolitana di Milano. Tale evento comporterebbe la fuoriuscita dal territorio di competenza della Camera di Commercio di Pavia di 7.388 imprese (su 59.096 totali), che rappresentano il 12,5% delle localizzazioni d'impresa provinciali (sedi e unità locali registrate). Tale percentuale arriva a sfiorare il 17% per il settore manifatturiero (industriale e artigiano) e il 15% per il settore commerciale, ed è pari al 16% per quanto riguarda le società di capitali. Considerato che la percentuale di riscossione del diritto annuo sul comune di Vigevano è del 76% (superiore a quella media provinciale che è del 73%) si stima una perdita di introito per la camera superiore a 500.000 euro per anno.

1.3 – Previsioni Economico – finanziarie

Le previsioni sulla situazione economico-finanziaria in cui l'Ente si troverà a operare nel corso del prossimo quinquennio sono assai ardue e aleatorie.

Ad oggi possiamo infatti tenere conto esclusivamente della riduzione del diritto annuo già regolamentata dalla citata Legge 114/2014.

Lo scenario delineato sulla base di questa disposizione, tenendo conto delle variabili attualmente conosciute dei costi di struttura (collocamento a riposo del personale che matura il diritto, scadenza di contratti pluriennali, accantonamento a fondo svalutazione crediti del diritto camerale) e dei proventi (scadenza dei titoli di stato con relativo azzeramento degli interessi percepiti, scadenza del contratto di affitto dell'immobile locato alla Provincia di Pavia, ecc.) e nell'ipotesi di pareggio di bilancio comporta la seguente dinamica delle disponibilità di spesa per interventi a favore dell'economia locale[1]: € 800.000 nel 2016; € 500.000 nel 2017 e € 300.000 nel 2018-2019.

Nel 2015, primo anno di taglio del diritto annuo (35%), la Camera ha deciso di finanziare interventi promozionali per € 3.000.000 ricorrendo all'utilizzo degli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti che al 31.12.2014 ammontavano a € 25.900.000 di cui disponibili € 17.000.000 (al netto quindi delle immobilizzazioni materiali e finanziarie).

Nel caso si ritenga – nel corso dei prossimi anni del mandato - di conservare o incrementare questo livello di spesa promozionale, l'impatto nel quinquennio comporterebbe una significativa erosione del patrimonio dell'Ente.

Tuttavia, come precisato, tali stime sono formulate 'ceteris paribus', ossia presumendo una stabilità delle variabili che impattano sulla formulazione dei bilanci. In realtà sarà necessario verificare di anno in anno l'impatto dei seguenti fattori – ad oggi non calcolabili**,** che verranno definiti nel tempo:

- con quali consorelle, e quando, si accorperà la Camera di Commercio di Pavia
- intensità delle economie di scala perseguibili con l'accorpamento e quindi impatto sui costi di struttura della nuova camera accorpata
- modalità di gestione delle risorse che confluiranno nel bilancio della nuova Camera
- eventualità che il decreto attuativo dell'art. 10 Legge 124/2015 blocchi il taglio del diritto annuale al 40%
- aggiornamento degli importi dei diritti di segreteria in base ai costi standard
- esito di eventuali operazioni di liquidazione di parte del patrimonio immobiliare
- capacità della Camera di attivare altre fonti di entrata (attività delegate, partecipazione a bandi europei, accordi di programma, tariffazione nuovi servizi previsti nelle competenza istituzionali…..)

[1] Si ricorda che tale voce è destinata a finanziare gli interventi a carattere promozionale, ossia quelli volti ad espletare le funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali previste dall'art. 2 della legge 580/1993.

2. INDIRIZZI STRATEGICI PER IL QUINQUENNIO

2.1 - Criteri generali di programmazione

Pur considerando le attenzioni richieste dalla prospettata riduzione delle risorse la Camera intende non far cessare il positivo apporto che è stata sino ad oggi in grado di fornire alle dinamiche di sviluppo del sistema economico locale e alle imprese. A maggior ragione, a fronte di una possibile ripresa del ciclo economico, l'imprenditoria locale deve essere messa in grado di coglierne le opportunità e il territorio dovrà essere protagonista di azioni strutturate di sostegno che mirano al rilancio recuperando il gap di competitività perso. Ciò comporta mantenere un livello importante di spesa destinata all'attività promozionale, da indirizzare verso progetti di forte impatto sulla comunità economica, verso l'attrattività e verso azioni dirette di sostegno alle imprese formulate in stretta coerenza con i bisogni e con una strategia selettiva di rafforzamento delle filiere strategiche.

Ciò comporta di proseguire nelle principali linee di azione già intraprese - a partire da quelle che producono maggiore valore aggiunto sul territorio – qualificando il programma di attività secondo criteri di efficacia e di impatto, valorizzando le sinergie organizzative e di parternariato con altri soggetti di sistema (Regione Lombardia in primis, Unioncamere nazionale e regionale, comuni., provincia) e incrementando la collaborazione con le rappresentanze del mondo imprenditoriale nella coprogettazione degli interventi.

Per realizzare questo intento andranno tenuti in alta considerazione i progetti promossi dalle Unioni regionale e nazionale e quelli realizzabili in ambito di progettazione europea, le azioni condivise con Regione Lombardia nell'ambito dell'Accordo per la Competitività del sistema imprenditoriale lombardo.

Per quanto riguarda i contributi diretti alle imprese sarà necessario concentrare l'impegno camerale sulle misure appositamente previste nell'Accordo di Programma Competitività, che consente di incrementare le risorse disponibili attraverso l'impegno finanziario di Regione Lombardia.
Ogni decisione relativa alla spesa promozionale da stanziare a bilancio andrà presa pertanto oculatamente, nella consapevolezza dell'impatto prodotto sul disavanzo di bilancio, che dovrà necessariamente trovare copertura ricorrendo agli avanzi patrimonializzati.

In concomitanza con questa avvertenza non si esclude la possibilità di incrementare le fonti di entrata alternative al diritto annuo, puntando tra l'altro sulla adesione a progetti finanziati da organismi terzi (in particolare dalla comunità europea) e sulla capacità di indirizzare i servizi istituzionali verso risposte concrete utili agli operatori, arricchendone la gamma con nuove proposte di assistenza a

valore aggiunto, da formulare recependo i bisogni raccolti dalle associazioni di rappresentanza.

L'elevata mobilità e l'incertezza dello scenario attuale impongono una **programmazione aperta** e tutt'altro che deterministica, che lasci spazio ad un percorso di **progressivo adeguamento nel corso del quinquennio**, da sviluppare alla luce dei nuovi assetti funzionali e organizzativi che deriveranno dalla riforma.
Il presente Programma muove da una volontà di fondo tesa a riconfermare e valorizzare le attuali funzioni di supporto allo sviluppo del sistema economico e territoriale, di tutela della legalità e garanzia di qualità delle relazioni sul mercato, di moderna ed efficiente interfaccia dell'impresa nella gestione di adempimenti obbligatori, e non potrebbe ad oggi fare altrimenti. Ma deve essere riconosciuto che i risultati della concreta gestione in regime di risorse scarse e gli esiti dell'elaborazione normativa in corso potrebbero indurre ad una rivisitazione degli indirizzi di seguito esposti.

Nel contempo deve essere altrettanto chiara la necessità di fissare alcuni principi e indirizzi di base da metabolizzare per affrontare con determinazione il cambiamento e le difficili sfide che attendono l'Ente.

Le Parole Chiave di seguito riportate possono costituire una sorta di manifesto che sintetizza la volontà della Camera di Commercio di ripensare il proprio ruolo e le proprie modalità operative, puntando su una nuova interpretazione dello spirito di servizio..

- PIU' PROGETTI E MAGGIORE QUALITA'/CONCRETEZZA DEI SERVIZI ISTITUZIONALI DI COMPETENZA DELLA CAMERA
- DAL "NON SI PUÒ FARE" AL "COME PUOI FARE"
- FARE MEGLIO CON MENO

Gli Indirizzi Generali servono come linee guida per rinnovare la gestione e l'organizzazione della struttura adeguandola al nuovo scenario:

- Rafforzare il rapporto con le rappresentanze imprenditoriali per intercettare bisogni e offrire opportunità in chiave di co-progettazione degli interventi
- Valorizzare le competenze e professionalità interne
- Definire gli interventi più appropriati approfondendo la conoscenza degli utenti e dei loro bisogni
- Incrementare le entrate da fonti alternative quali Bandi e misure nazionali e comunitarie e da servizi istituzionali

- Contenere le spese di struttura adottando i costi standard
- Aderire agli interventi del sistema camerale
- Valorizzare l'Accordo di Programma competitività con Regione Lombardia

Sono infine da mettere in evidenza i seguenti ulteriori due elementi destinati a determinare lo sviluppo dei programmi di attività camerali:

La "piattaforma" di rilancio Pavia2020

La realizzazione nel 2014 del Progetto "Piano di Sviluppo 2015-2020 per la provincia di Pavia", promosso dalle associazioni di categoria del territorio con capofila Confindustria Pavia, e cofinanziato da Camera di Commercio di Pavia e Regione Lombardia, ha delineato un percorso di rilancio economico e imprenditoriale dell'economia locale, basato sulla valorizzazione delle vocazioni produttive strategiche e sulla identificazione di nuovi ambiti di eccellenza, caratterizzati da un potenziale di crescita significativo, e ad alto contenuto innovativo, su cui fare leva per stimolare uno sviluppo sostenibile e intelligente del sistema economico locale, secondo le direttrici della smart specialisation strategy europea.

Ciò è stato possibile grazie a uno studio approfondito compiuto dall'Università degli studi di Pavia che attraverso nuovi modelli di lettura del territorio, diversi dalla tradizionale visione per settori, e imperniati invece su sistemi di competenze e su filiere, ha analizzato i tratti distintivi del sistema economico provinciale, esaminato i punti di forza e di debolezza delle filiere e selezionato, con l'apporto di benchmark di riferimento sfidanti, le direttrici di rilancio più adatte per innescare circoli virtuosi di cambiamento nel territorio e accrescerne così i livelli di appetibilità e competitività.

Si tratta di una piattaforma che fornisce una visione integrata del possibile sviluppo futuro dell'economia locale, utile a valorizzare le sinergie locali tra i vari soggetti - dagli enti locali alle associazioni, dalle imprese al governo regionale - che potranno orientare i loro interventi e le loro politiche in modo da renderli convergenti e coerenti con il perseguimento di obiettivi comuni.

Entro tale percorso si collocherà l'attenzione della Camera a sostenere i cluster produttivi che esprimono il maggiore potenziale di competitività e di crescita, realizzando pacchetti di interventi specifici discendenti dalle direttrici strategiche definite nel Piano, volti in particolare a far emergere, mettere in rete e far crescere le risorse e le competenze nell'ambito dei cluster. Tali interventi verranno appropriatamente collocati nella programmazione annuale dell'Ente in relazione agli sviluppi progettuali del piano (che saranno definiti con il contributo diretto di imprese e associazioni di categoria) e coinvolgeranno in maniera trasversale tutti i temi strategici contemplati nel presente documento, dall'internazionalizzazione alla innovazione, dall'attrattività territoriale alla semplificazione.

Ruolo dell'Azienda speciale Paviasviluppo

L'operatività dell'Ente in campo promozionale conta come noto sulla presenza di una Azienda Speciale a ciò deputata, che si è dotata di competenze adeguate per realizzare con elevati livelli di professionalità e con efficacia progetti e attività funzionali alle esigenze dell'Ente e della comunità economica di riferimento. Questa realtà svolge un ruolo di supporto nel perseguimento delle finalità istituzionali di sostegno allo sviluppo economico perseguite dalla Camera e agisce come erogatore di servizi in stretta sinergia con gli obiettivi definiti dagli organi camerali.

A fronte dei rilevanti cambiamenti previsti sarà più che mai importante utilizzare questa struttura come leva per la creazione di valore aggiunto da trasferire al pubblico di riferimento e come interlocutore privilegiato per mettere in atto interventi e progetti che richiedono una solida organizzazione e interventi mirati sulle esigenze degli operatori.
Nel contempo, pur coltivando le potenzialità legate agli interventi di supporto pre-competitiviti, l'Azienda Speciale dovrà quindi approfondire il ruolo di braccio operativo della Camera per la messa in campo di un volume di attività sempre più intenso, da programmare e gestire secondo un metodo di scambio e dialogo continuo con le associazioni di rappresentanza che interpretano e qualificano i bisogni delle imprese.
Si pensi per esempio alla diffusione della cultura digitale nelle imprese, alle nuove attività nel campo dell'orientamento al lavoro e dell'alternanza scuola-lavoro, all'innovazione e alle nuove competenze che verranno assegnate per aiutare le imprese nella partecipazione a bandi europei, alle partnership progettuali in materia di Turismo, per fare solo qualche esempio di filoni di attività destinati a svilupparsi, che vanno ad affiancarsi a quelli già consolidati nel campo dell'internazionalizzazione, dell'innovazione, del supporto alle start up, della formazione imprenditoriale e professionale, delle reti, della responsabilità sociale di impresa e dell'organizzazione di manifestazioni.
L'azienda sarà chiamata al processo di razionalizzazione dei costi di struttura, verrà coinvolta nel percorso di accorpamento con altre camere e parteciperà attivamente all'obiettivo di una più intensa opera di reperimento di risorse esterne con le quali co-finanziare la propria attività.
Per garantire impatto e visibilità alle azioni promozionali della Camera è necessario contare fermamente su questa componente dinamica e di spessore del sistema camerale che – a maggior ragione avendo ora sede presso gli uffici di via Mentana - dovrà essere sempre più considerata quale parte integrante e organica dell'organizzazione, tenuta ad operare in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi fissati dall'Ente e portata a contribuire in via diretta al loro raggiungimento.
Alla luce di questo principio fondante gli indirizzi evidenziati nella presente Programma – e nelle successive Relazioni Previsionali e Programmatiche di aggiornamento annuale - devono essere considerati validi anche per Paviasviluppo che sulla base degli stessi sarà tenuta a orientare la propria azione e a gestire il proprio budget.

2.2 – Obiettivi Strategici per le 4 dimensioni dell'organizzazione della Camera di Commercio di Pavia

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

1.1 - Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

La Camera di Commercio, pur accogliendo l'invito del Ministero dello Sviluppo Economico ad un maggiore coordinamento degli interventi con le politiche di livello nazionale, è destinata ad essere un attore fondamentale per sostenere i processi di internazionalizzazione del sistema economico locale.

La spinta alla centralizzazione comporterà una intensificazione dei rapporti di collaborazione con organismi quali ICE, Camere di Commercio Italiane all'Estero, e Unioncamere (che fa parte della Cabina di Regia per l'internazionalizzazione con il Ministero) oltre che con Promos (che lavora da tempo come Agenzia di internazionalizzazione di rilievo regionale). Tuttavia, proprio per sfruttare a favore delle imprese del territorio le opportunità nascenti da programmi e progetti di livello nazionale e regionale – e in considerazione delle preoccupanti performance delle esportazioni del sistema pavese negli ultimi trimestri - è necessario mantenere fermo un punto di contatto e interlocuzione a livello locale, che divulghi le informazioni presso i target imprenditoriali più adeguati e aiuti i soggetti interessati ad accedervi, fornendo loro anche assistenza tecnica e servizi di orientamento. E' secondo questa modalità che saranno riorientate le tradizionali attività di missioni e incoming.

L'attività progettuale e di servizio dovrà tenere conto di esigenze diversificate: da un lato quelle delle imprese cosiddette mature, da anni presenti sui mercati internazionali, dall'altro di quelle (cosiddette "matricola") che possiedono le potenzialità per operare con l'estero ma che hanno bisogno di sostegno e affiancamento per dare alle loro politiche aziendali un' impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati.

Alle prime verranno offerte azioni di accompagnamento puntuale, in una logica di espansione dei mercati di riferimento e delle occasioni di sbocco commerciale, preferibilmente indirizzandole verso azioni di sistema, quali i programmi di missione promossi a livello nazionale attraverso Unioncamere in accordo con il Ministero o gestiti da agenzie di sistema specializzate, e in ogni caso valorizzando gli interventi sull'Accordo di Programma competitività con Regione Lombardia.

A questo proposito va preso atto della tendenza ormai diffusa, anche nelle politiche regionali, a privilegiare interventi di supporto e accompagnamento (come è avvenuto con la intensa campagna di incontri BtoB con buyers esteri lanciata nel 2015, e con la realizzazione della piattaforma Matching BtoB creata in occasione di Expo) rispetto alle azioni basate sulla erogazione di incentivi economici.

Alle imprese matricola verranno invece dedicati percorsi di audit e accompagnamento anche attraverso export manager temporanei. Al fine di far emergere i soggetti che hanno il potenziale per affacciarsi ex-novo sui mercati esteri e il rilevamento dei fabbisogni in termini di servizi, verranno effettuate indagini dirette di approfondimento tramite questionari atti a profilare il soggetto imprenditoriale e a verificare il suo potenziale di apertura ai mercati esteri.

Si intende inoltre proseguire con il lavoro di analisi dei flussi di commercio internazionale a livello merceologico con l'obiettivo di individuare mercati ad alta potenzialità e di fornire dati utili a tutte le imprese (già internazionalizzate e potenziali esportatrici) per la progettazione delle proprie strategie di internazionalizzazione.

La formazione per l'internazionalizzazione sarà sia di tipo convenzionale (sessioni dedicate a tematiche quali marketing internazionale, contrattualistica e pagamenti, aspetti legali e contrattuali, formalità doganali etc.) sia orientata a far conoscere modalità di internazionalizzazione ulteriori rispetto all'export quali joint ventures, reti di fornitura e di distribuzione, partnership di svariata natura.

La Camera di Commercio intende inoltre valorizzare il supporto tecnico fornito dalla rete Lombardiapoint che aiuta l'impresa a risolvere i problemi specifici (legali, doganali, fiscali, linguistici ecc.) che si incontrano nel coltivare il rapporto con i mercati esteri.

Il Club delle imprese Esportatrici, costituito da aziende vocate all'export avvezze all'utilizzo dei servizi camerali, beneficerà di un canale di comunicazione specifico con appuntamenti periodici e seminari tematici che possono essere di stimolo allo sviluppo di nuove idee e coordinati da un professionista esperto in materia.

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

La crisi economica e finanziaria internazionale ha prodotto effetti negativi, per diversi anni, anche nella nostra provincia e ha sottoposto le imprese provinciali ad una prova di resistenza senza precedenti che ha lasciato sul campo quelle non sufficientemente attrezzate per affrontarla.
Nonostante la problematica del credit crunch si sia ridimensionata risulta opportuno, nel definire gli indirizzi strategici e prioritari dell'Ente, mantenere in evidenza il tema dell'accesso al credito, con l'intento sia di supportare le imprese nelle fasi legate alla ricerca di agevolazioni dirette ad investimenti, con una particolare attenzione per le star up di impresa, sia di fornire strumenti utili per mettere a punto strategie di ristrutturazione e rilancio utili ad agganciare la ripresa.

Sul questo fronte di attività si spenderanno le iniziative più tradizionali di intervento per favorire l'accesso al credito, che contano sulla collaborazione con il sistema dei Confidi quali strumento di intermediazione e di garanzia con il sistema creditizio. Un sistema peraltro al quale le Camere di Commercio stanno ancora riconoscendo ingenti importi, e che è stato di recente oggetto di attenzione da parte di Regione Lombardia, con la finalità di razionalizzare il panorama dei soggetti, di stimolare le fusioni e di valorizzare le realtà dotate di determinanti indici di solidità patrimoniale e capacità gestionale.

Nel medesimo filone si collocano le diverse azioni di sistema ancora attive come il Fondo Confiducia aperto a inizio decennio (che la Camera sta gestendo per far fronte alle insolvenze che vengono mano a mano riscontrate da Unioncamere Lombardia), e il Fondo di rotazione per il microcredito stipulato da Federifdi in accordo con la FEI che ha mobilitato ingenti risorse a livello regionale ed ha riscosso un notevole successo in termini di numero di imprese, anche pavesi, che vi hanno fatto ricorso.
Il microcredito dovrebbe trovare occasioni per essere ulteriormente promosso sul territorio a seguito di eventuali proposte del Comitato camerale per l'imprenditoria sociale e il Microcredito (CISeM), che ha titolo ad elaborare progettualità volte a valorizzare il legame fra sistema economico e progresso sociale.
Ulteriori indirizzi vanno nella direzione di sottoscrivere convenzioni con gli intermediari finanziari locali per sostenere il reperimento di liquidità attraverso fondi di garanzia territoriali, o di promuovere nuove modalità e forme alternative di finanziamento quali i minibond territoriali.

Un nuovo filone di attività, del quale sarà opportuno verificare i risultati, che connota la fase attuale della vita camerale molto orientata alla fornitura di servizi, consiste nel valorizzare il bilancio dell'impresa come fonte di informazioni che l'imprenditore può utilizzare in modo consapevole – con l'aiuto di un esperto in tecniche di analisi aziendale basate sugli indici di bilancio – per rilevare i punti di forza e di debolezza e migliorare la gestione economico-finanziaria della propria impresa.

A corredo deli programmi funzionali al perseguimento dell'obiettivo non mancheranno seminari informativi e formativi in materia di accesso al credito, indici di bilancio, finanza locale.
Le problematiche relative all'accesso alle risorse da parte di imprese e cittadini si raccorderà con il delicato lavoro del nuovo Sportello "legalità" Riemergo, gestito in accordo con Unioncamere Lombardia e con il supporto di Libera, che lavorerà per prevenire il rischio corso da coloro che a causa di difficoltà economiche potrebbero divenire vittime di reati di usura, ed estorsione. Lo sportello fornisce anche ascolto a chi sia stato vittima di questi fenomeni criminali oltre a informazioni e orientamento per gestire la difficile decisione della denuncia ed il conseguente accesso ai fondi di aiuto esistenti.

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

1.3 - Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione

Innovazione e ricerca sono i cardini su cui si sviluppa il rafforzamento della competitività delle imprese. E' ormai evidente, inoltre, come l'economia digitale, nel mondo, si stia rafforzando e ampliando, interessando tutti i settori dell'economia e agendo come propulsore all'incrementando della produttività grazie allo sviluppo di tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC). In questa direzione, il nostro sistema produttivo, se vuole cogliere i vantaggi potenziali offerti dal digitale deve accelerare il passo migliorando le proprie competenze e guardando all'innovazione, anche digitale come essenziale fattore di competitività.

La Camera di Commercio intende attribuire priorità a questo filone di innovazione in coerenza con quanto fatto a livello nazionale da Unioncamere, che ha lanciato la linea di progetto Eccedigit, portando sul territorio il meglio della collaborazione instaurata con google per insegnare alle imprese a competere sui mercati sfruttando il web.

Con Regione Lombardia si andranno invece a sviluppare in ambito di accordo di programma progetti e interventi finalizzati ad avvicinare le imprese ai temi dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione, non tanto attraverso l'erogazione di contributi, quanto con il riconoscimento di best practice e di eccellenze (come già avvenuto in occasione della manifestazione Expo 2015), oltre che con il supporto per la partecipazione a programmi di ricerca-sviluppo e innovazione europei, un filone di attività quest'ultimo sul quale si intende investire in maniera determinata.

Altre agevolazioni potranno riguardare l'inserimento in impresa di ricercatori e personale altamente qualificato capace di guidare l'impresa in percorsi complessi di innovazione, l'assistenza per l'ottenimento di brevetti/modelli europei/internazionali e l'informazione dedicata a tutelare al meglio la proprietà industriale e il valore creato dall'inventore sfruttando le professionalità esistenti all'interno dell'ufficio brevetti e marchi camerale.

Più in generale si intende favorire un contatto diretto e un dialogo continuo con le imprese per innescare attività di check-up aziendale (coaching per l'innovazione e per la digitalizzazione) finalizzate a consolidare la "pratica della innovazione" come elemento strutturale di crescita/sopravvivenza dell'impresa, a individuare criticità in aree o processi aziendali (ICT, marketing, comunicazione, amministrazione ecc.), a identificare lo «status» dell'innovazione/digitalizzazione e i percorsi di miglioramento praticabili.

Innovazione per le micro, piccole e medie imprese pavesi significa anche capacità di costituirsi in reti di impresa, per rafforzare le relazioni sinergiche fra aziende del territorio attraverso uno scambio di conoscenze e competenze e una razionalizzazione dei costi, funzionali ad un più efficace approccio nei confronti del mercato domestico e soprattutto di quello internazionale. Proseguirà quindi in questo ambito l'impegno del Servizio SpRI (Servizio per le Reti di Impresa) per affiancare con personale interno e con professionisti dedicati le imprese che vedono nell'aggregazione stabile uno strumento di sviluppo della propria strategia aziendale.

La Camera intende dedicare una particolare attenzione anche allo sviluppo delle possibili collaborazione con il Parco Tecnologico di Pavia specializzato in Scienze della Vita (alla cui realizzazione la Camera stessa ha collaborato) che ha il potenziale per divenire un hub di ricerca e un punto di attrazione per insediamenti produttivi a livello internazionale. Uno dei primi passaggi su questa strada potrà essere costituito dalla promozione, anche nel mondo attraverso il progetto Invest in Lombardy, dell'incubatore per le imprese del comparto messo a disposizione del PST, che si appoggia sull'utilizzo di laboratori e ricerca universitaria. La collaborazione dovrà poi proseguire nella direzione di agevolare il trasferimento tecnologico dall'università stessa verso l'impresa. Attraverso focus group e incontri settoriali mirati.

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Un sistema camerale che miri a rafforzare le basi del tessuto economico locale non può prescindere dalla promozione di una più diffusa imprenditorialità, che dia vita a nuove possibilità di impiego e di autoimpiego, accompagnata da qualificati servizi di formazione specialistica e aggiornamento continuo dei lavoratori.

La Camera di Commercio di Pavia metterà in campo azioni concrete per agevolare la nascita di nuove imprese e per intervenire direttamente sul tema della formazione del capitale umano e della cultura manageriale, facendo leva sull'esperienza di qualificate professionalità interne dedicate all'erogazione di servizi ad hoc: programmi di formazione continua, iniziative di orientamento a favore dello sviluppo dell'imprenditorialità, promozione di nuove imprese, azioni tese a favorire l'incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico rappresentano attività consolidate che verranno proseguite nel corso del quinquennio. I servizi si declineranno in un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema in movimento, che si intreccia con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con la Provincia di Pavia, gli istituti scolastici, l'Università di Pavia, le associazioni di categoria e tutti gli enti appartenenti al sistema di istruzione e formazione della provincia di Pavia, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

Si confermerà quindi l'impegno prioritario e costante per coinvolgere sempre di più le aziende del territorio, le quali percepiscono l'importanza della formazione come fattore strategico di governo del cambiamento, ma non riescono sempre a tradurla in investimento adeguato. La formazione costituisce una sfida e un'opportunità tra le più significative per le imprese caratterizzate dalla propensione ad investire, ad innovare, a valorizzare le risorse umane e a perseguire la crescita professionale e l'adeguamento alle nuove professionalità. A questo proposito i momenti di formazione possono rappresentare un'occasione per sensibilizzare le imprese sulle opportunità offerte Camera di Commercio in termini di servizi di affiancamento e supporto allo sviluppo della competitività. Le attività formative rappresenteranno infatti uno strumento trasversale rispetto alle strategie camerali, interessando non solo la prospettiva di sviluppo del capitale umano ma anche il rafforzamento dei processi di internazionalizzazione, innovazione e aggregazione delle imprese.

Sarà ulteriormente qualificato il servizio di formazione aziendale a catalogo con l'obiettivo di assicurare alle lavoratrici e ai lavoratori opportunità di sviluppo professionale al fine di accrescerne la stabilità occupazionale, l'adattabilità ai cambiamenti tecnologici/organizzativi e sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese ed al fine di garantire ai cittadini opportunità di formazione lungo l'intero arco della loro vita. La formazione interaziendale a catalogo rappresenterà come sempre un servizio i cui costi saranno coperti dalle quote di partecipazione delle aziende.

L'orientamento all'autoimprenditorialità farà perno su iniziative di supporto al "Mettersi in proprio": valutazione dell'innovatività dell'idea imprenditoriale, trasferibilità dell'idea sul mercato, qualità e completezza del piano di marketing e di quello finanziario.

All'attività informativa dedicata agli aspiranti imprenditori saranno sempre affiancati servizi di secondo livello tra cui:

seminari e corsi brevi di orientamento al mettersi in proprio rivolti ad aspiranti e nuovi imprenditori, interventi di assistenza personalizzata per gli aspiranti imprenditori che hanno già delineato con sufficiente chiarezza la propria idea di business e necessitano di supporto per la redazione del piano di impresa, anche in relazione alla partecipazione a misure di finanziamento disponibili per lo start-up di impresa. Tali servizi saranno valorizzati anche nell'ambito di progettualità in essere con Polo Tecnologico e Provincia di Pavia.

Continueranno ad essere proposti agli Istituti Scolastici della provincia interventi di orientamento e progetti di alternanza scuola-lavoro in Italia e all'estero con lo scopo di diffondere la cultura imprenditiva, la propensione al lavoro autonomo e l'apprendistato in relazione alle professioni e ai mestieri strategici per il sistema economico locale, anche in collaborazione con le locali associazioni di categoria.

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Negli ultimi anni la Camera è stata riconosciuta quale partner istituzionale di rilievo da numerosi soggetti pubblico-privati deputati a stimolare lo sviluppo dell'economia locale, che agiscono facendo leva su specifici programmi di intervento regionali e coinvolgendo direttamente gli operatori economici. Si tratta in particolare dei Distretti del Commercio, realtà in continua evoluzione che oggi vengono stimolate ad agire in una logica sempre più intersettoriale, dei distretti agricoli, e dei gruppi di animazione locale che gestiscono importanti iniziative comunitarie a favore dello sviluppo rurale.

Considerata l'importante funzione di aggregazione e la concretezza delle azioni messe in atto da queste realtà la Camera non farà mancare la propria collaborazione, con servizi di formazione e di accompagnamento agli operatori e con altre forme di supporto materiale alla realizzazione delle rispettive progettualità.

Un impegno particolare sarà quindi profuso per la valorizzazione del comparto primario e delle filiere di eccellenza del vino e del riso. Si punterà in particolare ad accompagnare il rilancio della filiera vitivinicola territoriale che sta attraversando una crisi di reputazione e che cerca faticosamente un nuovo posizionamento di mercato che sia sinonimo di qualità, serietà ed eccellenza.

Identica disponibilità sarà fornita ai Sistemi turistici riconosciuti da Regione Lombardia, agli IAT provinciali e alle altre partnership progettuali attive sul territorio (ancor più stimolate dalla recente Legge regionale sul Turismo) che prevedono l'adesione della Camera, istituite con la finalità di condividere interventi di valorizzazione del patrimonio locale nelle sue più diverse sfaccettature (culturale, ambientale, monumentale, produttivo) come fattore di attrattività.

L'azione progettuale mirerà a realizzare e promuovere pacchetti turistici e nuovi itinerari (anche religiosi in vista dell'anno giubilare che si aprirà a breve), a predisporre strumenti di consultazione e navigazione innovativi (app e portali), nonché materiali da utilizzare in occasione di fiere ed esposizioni o incontri. Ad essa saranno affiancati progetti di educational tour e incoming rivolti alla stampa settoriale, per promuovere l'offerta turistica locale nel mondo.

Una corretta politica di supporto alle filiere produttive andrà indirizzata in coerenza con i filoni di attività del Piano di Rilancio dell'economia provinciale Pavia2020 che, grazie alla collaborazione dell'Università e al coinvolgimento degli operatori, individuerà di anno in anno azioni specifiche – trasversali a tutti gli obiettivi strategici della Camera - volte a favorire l'affermazione, l'espansione e il consolidamento competitivo di cluster di attività evidenziati come strategici per la crescita dell'economia locale.

L'obiettivo dell'attrattività territoriale non può inoltre esimersi dal prendere in considerazione le azioni di marketing dirette a stimolare nuovi insediamenti produttivi sul territorio, in particolare puntando su fattori innegabili di attrattività quali la presenza di un prestigioso Polo Universitario e l'alta densità di centri di ricerca oltre alla presenza di numerose aree dismesse con destinazione produttiva. Su questo fronte si continuerà a lavorare utilizzando la rete del progetto Invest in Lombardy coordinato da Promos, che intercetta i potenziali investitori esteri ed offre loro assistenza professionale per valutare l'interesse e la fattibilità dell'insediamento, e valorizzando le opportunità offerte dal Parco Scientifico Tecnologico per le scienze della vita – ASTER che grazie ai suoi laboratori di ricerca e all'incubatore di impresa ormai completati, da oggi è in grado di favorire processi diffusi di trasferimento tecnologico dai settori più avanzati della ricerca scientifica all'impresa.

Ancor più rilevante in funzione dell'obiettivo strategico è l'impegno della Camera volto a evidenziare, anche con l'indirizzo del Comitato infrastrutture e trasporti costituito presso l'Ente, le numerose strozzature e i limiti strutturali del sistema viabilistico e infrastrutturale locale, nonché a studiare e a sollecitare le soluzioni possibili.

Per sostenere l'operatività in questo ambito si intendono valorizzare le diverse opportunità di finanziamento messe in campo dalla Comunità europea.

In questo ambito si avrà modo di valutare l'eventuale impegno della Camera a favore di un intervento di infrastrutturazione che consenta alle imprese operanti nelle zone affette da 'digital divide' di avere accesso alle reti a banda larga.

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

L'obiettivo strategico propone in chiave dinamica un tracciato ben chiaro all'Ente pavese, già accreditatosi nel tempo come soggetto "facilitatore", per semplificare i rapporti fra i protagonisti dello sviluppo (imprese e mondo socio-economico, ma anche cittadini e consumatori) e la Pubblica Amministrazione.
In questa prospettiva, la Camera di Pavia ha infatti svolto e svolge un ruolo trainante, in particolare per l'impulso - che tuttora dà ai Comuni della provincia - a innovare e a semplificare le procedure, contribuendo a diffondere l'utilizzo del Suap telematico attraverso azioni pilota e risorse economiche ingenti, destinate all'informatizzazione dei processi e alla formazione degli addetti.

La Camera intende perseguire questo obiettivo strategico, rafforzandolo e riorientandolo per fare leva sulle professionalità e sulle competenze di cui l'Ente si è arricchito.
In questa direzione potranno aprirsi possibilità di dare valore e piena visibilità a quel ruolo trasversale di affiancamento, di accompagnamento e di supporto alle imprese nell'ambito della gestione dei compiti amministrativi, a cui le Camere non si sono mai sottratte, seppure spesso in modo non programmato o addirittura inconsapevole. Naturalmente, si tratta di un ruolo strettamente e indissolubilmente collegato alla gestione del Registro imprese.

In questo ambito di attività può essere proseguita la ricerca di nicchie di valore per la creazione o lo sviluppo di servizi a domanda individuale da offrire alle imprese.

A questo fine ci si propone un cambio di prospettiva , che ponga al centro dell'attenzione il soggetto impresa, da riavvicinare attraverso contatti diretti, servizi mirati, ascolto di esigenze conoscitive e studio di soluzioni personalizzate. Si consente così all'imprenditore di evitare tempi e costi di intermediazione e di apprezzare direttamente l'utilità e la qualità dei servizi offerti dalla Camera, mentre per l'Ente si riaprono spazi di importante interrelazione con il beneficiario ultimo delle proprie funzioni istituzionali, realizzando un indubbio *upgrade* in termini di strategie di sviluppo del valore aggiunto.

Ricchissimo di dati, con estensione e potenzialità di accesso sostanziale che non hanno uguali in molte economie di grado pari o superiore alla nostra, il Registro Imprese ha raggiunto - grazie alla competenza degli addetti - un grado di tempestività di aggiornamento (in media l'evasione delle pratiche avviene in 2 giorni) e di affidabilità (3,5 milioni di controlli puntuali all'anno su altrettante istanze) che lo rende il principale strumento di democrazia economica, con oltre 6 milioni di interrogazioni on line all'anno
Facendo leva su questo capitale di competenze e di dati, la Camera di Pavia potrà prevedere di attivare servizi destinati alle imprese, per supportarle nelle loro scelte quotidiane, o all'aspirante imprenditore per orientarlo nelle sue decisioni , scegliendo soluzioni che mirino a ridurre la dispersione dei contatti diretti e a favorire la conoscenza e l'utilizzo personale dei dati e degli strumenti da parte degli amministratori e degli imprenditori.

A titolo di esempio potranno essere progettate iniziative rivolte a:

- accompagnare le imprese nell'utilizzo di tutti gli strumenti informatici attivati da Infocamere e direttamente destinati alle imprese al fine di semplificare gli adempimenti
- Dare centralità all'impresa, recuperando il rapporto diretto attraverso una costante azione sinergica volta a proporre servizi mirati, studio di soluzioni personalizzate, assistenza nell'osservanza delle disposizioni amministrative
- Su richiesta delle imprese interessate, progettare elaborazioni di elenchi complessi - da richiedere ad Infocamere ma non ottenibili con i tradizionali strumenti di inquiry – sulla scorta delle informazioni del Registro Imprese.

SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

I servizi finalizzati a garantire la trasparenza del mercato e la regolarità delle transazioni commerciali, nell'interesse dei consumatori e delle imprese che operano correttamente, continuano a svolgere un ruolo centrale nel panorama delle funzioni di supporto allo sviluppo dell'economia, anche nelle intenzioni di riforma del sistema camerale dichiarate dal Governo. Gli ambiti della vigilanza delle Camere di Commercio sono stati effettivamente ampliati negli ultimi anni e hanno condotto il raggio d'azione oltre i tradizionali confini della sicurezza di determinati prodotti (giocattoli, elettrici) per estendersi a tutti i settori coperti dal Codice del Consumo e dalle normative in materia di etichettatura dei consumi energetici.

Queste attività proseguiranno, coinvolgendo altri organi accertatori (principalmente la guardia di finanza e le forze di polizia municipale) e puntando a consolidare gli interventi sul territorio valorizzando i diversi accordi a ciò finalizzati stipulati mano a mano da Unioncamere nazionale.
Per quanto riguarda la metrologia legale, l'impegno sarà rivolto a definire procedure operative omogenee e una modulistica unificata per lo svolgimento di attività inerenti i controlli su alcune specifiche strumentazioni che sono state oggetto di recente di modifiche normative.

Un altro oggetto di attenzione riguarda la necessità di proseguire le azioni intraprese negli anni scorsi, per diffondere soprattutto tra i giovani le conoscenze in materia di sicurezza dei prodotti, di mediazione, e in generale di ogni tematica che influisce direttamente sui consumatori. Le iniziative saranno indirizzate primariamente alle scuole, che si sono rivelate l'ambiente più sensibile alle sollecitazioni volte a diffondere un consumo consapevole.

L'adesione alla rete degli Sportelli di primo orientamento in materia di etichettatura e sicurezza alimentare comporta la necessità di continuare a promuovere il servizio presso le imprese del settore, che hanno la possibilità di ottenere risposte a quesiti operativi, con impatto sulla correttezza delle transazioni e sulla trasparenza delle informazioni nei confronti del consumatori.

Altri servizi di primo orientamento verranno offerti alle imprese nelle materie della tutela della proprietà industriale. Avvalendosi dell'esperienza di consolidati studi professionali specializzati, l'Ente organizzerà incontri in modalità *one to one*, con lo scopo di rispondere alle domande poste in materia di marchi, brevetti, know how e diritto d'autore. Si tratta di un aiuto prezioso, soprattutto per chi – non conoscendo i complessi e articolati contenuti delle normative italiane e internazionali - rischia di commettere passi falsi nell'utilizzo dei segni distintivi e delle invenzioni, vanificando anni di dedizione allo sviluppo di competenze tecniche e all'individuazione di nuove soluzioni creative, a causa della mancanza delle dovute conoscenze giuridiche e di mercato che possano suggerire le giuste strategie.

Per la mediazione, infine, saranno intraprese iniziative per valorizzare la settimana nazionale della conciliazione, cercando di diffondere l'attitudine a risolvere bonariamente le controversie senza ricorrere alla giustizia ordinaria. Infatti, nonostante i recenti sviluppi normativi in materia di negoziazione assistita possano implicare l'indebolimento dello strumento conciliativo, l'Ente ritiene che quest'ultimo mantenga pienamente le sua efficacia – proprio perché prevede l'intervento di un professionista imparziale e neutrale - e possa contribuire non solo a decongestionare i Tribunali, ma anche a diminuire il tasso di litigiosità delle generazioni future.
Per questo le azioni promozionali sono volte non solo a estendere la propensione a conciliare nelle materie facoltative, ma anche a consolidare la mediazione obbligatoria, scongiurando il rischio che l'imposizione del tentativo di mediazione si risolva solo in un adempimento formale.

PROCESSI INTERNI

2.1 – Sviluppare nuove risposte alle esigenze dell'utenza migliorando l'efficienza della struttura

Nelle premesse di questa relazione sono stati definiti alcuni indirizzi generali che dovranno servire come linee guida per rinnovare la gestione e l'organizzazione della struttura adeguandola al nuovo scenario di riferimento, che è caratterizzato dal venir meno di una rilevante quota di entrate e da un processo di ridefinizione dei compiti istituzionali dagli esiti ancora incerti.

In questo scenario non può che essere confermato l'intento di migliorare continuamente la performance organizzativa e valutare, in base a dati oggettivi, i margini di efficientamento dell'azione camerale.

A tal fine l'Ente ha aderito dal 2013 al sistema di Benchmarking sviluppato da Unioncamere Toscana, che ogni anno mette a confronto gli indicatori di struttura, di processo e di costo di una ventina di camere di commercio italiane, evidenziando per ciascuna il posizionamento rispetto alle medie del cluster e i possibili ambiti di miglioramento così come quelli nei quali l'Ente risulta collocato su livelli di eccellenza.

Le due edizioni dell'indagine 2013 e 2014 hanno sempre evidenziano la buona/ottima performance dell'Ente per la maggior parte degli indicatori rilevati con riguardo alla salute organizzativa, all'efficienza, all'efficacia e alla qualità dei servizi offerti. Tale riscontro conferma i significativi risultati in termini di efficientamento della struttura già evidenziati nelle relazioni sulla gestione della Camera, che negli ultimi anni hanno evidenziato dati di forte riduzione delle spese di personale e di funzionamento, oltre alla intercorsa chiusura delle due sedi decentrate e ad un processo molto spinto di informatizzazione dei procedimenti.

Ciò non toglie la necessità di proseguire con attenzione tale monitoraggio, dal momento che spunti e opportunità di miglioramento devono essere dati per scontati in una fase di forte cambiamento come quella che ci attende nel prossimo quinquennio. Anzi, l'analisi di indicatori dovrà essere ancor più approfondita ed estesa tenendo conto anche dei risultati che verranno prodotti dal confronto dei costi standard per singoli processi, che sono ora in corso di elaborazione da parte del Ministero e di Unoncamere.

Non si dimentichi che l'obiettivo di efficientamento della struttura sarà fortemente condizionato dalla necessità di pervenire ad un accorpamento della Camera di Commercio di Pavia con altre consorelle di medie o piccole dimensioni, la qual cosa comporterà la rivisitazione di tutti gli assetti organizzativi e delle scelte gestionali, anche al fine di valorizzare al massimo le previste economie di scala garantendo nel contempo l'accessibilità sul territorio dei servizi rivolti alle imprese.

Nella prospettiva del miglioramento dei processi interni si ritiene fondamentale anche perseguire l'obiettivo di innovare la gamma dei servizi istituzionali agli utenti, integrando le funzioni informative e di assistenza di primo livello già ordinariamente svolte, con informazioni che possano innanzitutto fornire risposta ai bisogni concreti delle imprese e delineare, attraverso sistemi di rimborso o tariffazione, l'attivazione di una fonte alternativa di entrate per la Camera.

Questo intento si traduce nella possibilità per la Camera di:

- offrire risposte concrete e di qualità utili alla comunità imprenditoriale,
- fare marketing attuando una politica di valorizzazione dei servizi istituzionali quali occasione per rispondere ai bisogni delle imprese

Esso inoltre comporta la necessità di ricavare valore dalle competenze e professionalità del personale indirizzandole in una logica di marketing (si veda in proposito l'obiettivo 3.1).

PROCESSI INTERNI

2.2 – Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi e l'efficacia degli interventi

Per rispettare l'indirizzo generale affermato nelle premesse di questa relazione risulterà necessario ripensare profondamente le logiche di comunicazione con l'utenza, adeguando i canali di contatto che devono essere orientati sia a garantire celerità ed efficienza nell'accesso ai servizi, ma anche in grado di lasciare spazio a un dialogo diretto e di approfondimento con le imprese.

A questo proposito si ritiene di dover proseguire nell'intento di riportare sugli uffici e sul personale interno almeno una parte dei contatti che attualmente vengono gestiti da servizi di Contact Center esternalizzati, oltre a rafforzare il ruolo dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico affinché diventi un punto di riferimento non solo per dare informazioni generali e in merito allo stato dei procedimenti, ma anche per indirizzare l'utente e verso il migliore sfruttamento delle opportunità di assistenza diretta offerte dalla Camera.

Un canale di comunicazione da valorizzare è costituito dalla piattaforma CRM con la quale verranno realizzate campagne informative più mirate, rivolte a target di utenza appositamente segmentati. Il sito camerale – attualmente in corso di riprogettazione – verrà utilizzato come strumento di promozione più chiara e diretta dei servizi offerti dalla Camera e dall'Azienda Speciale, dotandosi di un maggiore impatto promozionale nei confronti degli utenti ed accoglierà alcuni servizi on-line di comoda fruibilità per l'utente.

Si intende inoltre attivare una presenza strutturata della Camera all'interno dei social network al fine di sfruttare appieno la dinamica virale di circolazione dell'informazione tipica di questi strumenti di comunicazione.

Non mancherà il consueto passaggio di verifica relativo alla soddisfazione del cliente attraverso l'indagine annuale volta a verificare i margini di miglioramento da perseguire nella qualità e nella funzionalità del servizio offerto agli utenti.

Agli sviluppi del servizio "ImpresAttiva», ormai da tempo positivamente testato, è affidato invece il futuro dell'ente quale erogatore di servizi di diretta utilità per l'utente. Tale punto di ascolto, informazione e orientamento, nel quale convergono le notizie relative a tutte le opportunità di finanziamento, servizio, accompagnamento offerte dal sistema pubblico alle imprese, potrà trasformarsi in luogo unificato nel quale reperire in maniera integrata le diverse competenze dei singoli uffici, così da favorire l'elaborazione di risposte ad hoc per il singolo utente.

Per consentire all'organizzazione di reagire al cambiamento con successo sarà infine più che mai necessario un ulteriore impegno volto a incrementare la comunicazione interna: ciò implica garantire lo scambio di informazioni a tutti i livelli e la collaborazione tra strutture quali canali per la maturazione di una forte responsabilità collettiva, e promuovere la condivisione degli obiettivi con tutto il personale per rafforzare il senso di appartenenza migliorando l'orientamento al lavoro di gruppo e lo spirito di squadra.

CRESCITA E APRENDIMENTO

3.1 – Valorizzare le competenze e le professionalità interne sviluppando capacità consulenziali e di coaching

Nell'ambito del profondo ripensamento delle strategie organizzative e gestionali dell'Ente, già introdotto con la trattazione del precedente obiettivo strategico, diventa cruciale un'incisiva modifica degli interventi formativi diretti allo sviluppo delle competenze delle risorse umane, non solo in termini di conoscenze e specializzazione professionale, ma anche sotto l'aspetto motivazionale e culturale per arrivare alla formazione di un capitale umano capace di attuare e vincere la sfida che l'Ente si propone.

Un primo percorso di riconversione delle risorse umane, coerente con l'obiettivo di rafforzare e valorizzare i servizi istituzionali attribuiti alla competenza della Camera sarà indirizzato a valorizzare le professionalità interne del personale sviluppando capacità di coaching funzionali alla elaborazione di informazioni ad alto valore aggiuntivo di servizi innovativi, che rispondano in maniera efficace e concreta alle esigenze delle Imprese e del territorio, modificando il tradizionale modo di operare della Camera di commercio.

La formazione dovrà quindi essere orientata a trasmettere al personale innanzitutto capacità tecniche di analisi dei bisogni e di ascolto, abilità comunicative funzionali a costruire un rapporto di fiducia e di credibilità nei confronti dell'utente, attitudini alla elaborazione di soluzioni su misura che valorizzino le potenzialità dell'interlocutore. In sostanza il programma formativo dovrà agevolare il passaggio dalla gestione degli adempimenti amministrativi alla assistenza sul «cosa e come fare» nell'intento di utilizzare le conoscenze del personale – talvolta di tipo semi –professionale se non propriamente professionale - per trasferirle alle imprese sotto forma di nuovi prodotti e servizi.

Dovranno inoltre essere introdotte competenze a «carattere commerciale» attraverso le quali favorire la concezione di nuovi prodotti valorizzando la proattività del personale e uno spirito di servizio riconcepito in chiave innovativa e di «marketing» per proporre e divulgare in modo efficace agli utenti le nuove proposte di servizio elaborate. I principi della qualità del servizio e le tecniche di misurazione della soddisfazione del cliente dovrebbero naturalmente completare il panorama delle tematiche formative alle quali riconoscere priorità in questa fase di cambiamento dell'Ente.

Ulteriori ambiti di sviluppo di nuove competenze sono quelli legati all'utilizzo degli strumenti di comunicazione via web e digitali, necessario per dialogare con gli utenti in maniera più rapida ed efficace ma anche per allinearsi alla sempre più spiccata informatizzazione dei procedimenti nei quali si articola buona parte dell'attività amministrativa dell'Ente, e alla capacità di elaborare progetti di interesse per lo sviluppo del territorio da far approvare a valere su bandi comunitari.

Non sarà trascurata la formazione in campo organizzativo per i responsabili e quella finalizzata a migliorare modalità di lavoro e funzionalità dei processi, né tantomeno quella obbligatoria normata da leggi, nonché quella connessa alle funzioni istituzionali che sono frequentemente soggette ad aggiornamento e a una continua vivace implementazione di nuovi compiti.

La Camera intende inoltre proseguire nel percorso intrapreso di potenziare e consolidare – attraverso la formazione delle risorse – il concetto di amministrazione aperta, trasparente, comunicativa ed in grado di operare per obiettivi e risultati, come componenti imprescindibili della prestazione lavorativa.
In presenza di disposizioni legislative che limitano la spesa per la formazione (DL 78/2010 - art. 6, comma 13) – peraltro in contrasto con la normativa contrattuale che statuisce l'importanza della stessa quale metodo permanente di sviluppo e di crescita professionale – il programma formativo della Camera sarà attentamente progettato e gestito in coerenza con le nuove politiche che l'Ente si propone di intraprendere.

CRESCITA E APPRENDIMENTO

La funzione di raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni economico-statistiche del territorio è tra quelle storiche e consolidate delle Camere di Commercio, soprattutto in ragione del loro ruolo istituzionale di sostegno e promozione dello sviluppo dell'economia locale nell'interesse generale delle imprese, che si basa sulla conoscenza dei dati strutturali e congiunturali di contesto. Una conoscenza che è essenziale però anche per consentire a tutti gli altri soggetti economici di ottenere informazioni utili per migliorare la propria competitività o cogliere nuove opportunità di mercato.

Le informazioni e le analisi realizzate all'interno della CCIAA, infatti, costituiscono la base per un servizio di utilità rivolto al pubblico di riferimento: imprese, istituzioni, operatori economici e portatori di interessi che possono in tal modo regolare le proprie scelte strategiche e i propri comportamenti sulla base di una precisa consapevolezza di quanto accade nel contesto in cui operano. L'interesse nei confronti di questa funzione informativa e di divulgazione della conoscenza si estende inoltre anche a soggetti specializzati quali Università, Centri di Ricerca, Professionisti e Studenti, oltreché, naturalmente alla generalità dei cittadini.

Alla luce di queste considerazioni all'attività di Osservatorio dell'Economia locale – già efficacemente svolta dalla Camera con la puntuale rendicontazione periodica di diverse analisi (tra cui le indagini trimestrali sull'andamento del comparto manifatturiero e artigiano, del comparto agricolo, del mercato occupazionale, delle previsioni Excelsior e della demografia del sistema imprenditoriale, la redazione dell'Annuale Rapporto sull'Economia Provinciale (REP), di focus tematici e della newsletter trimestrale dedicata al mercato del risone) - potrà essere affiancata da prodotti informativi ad elevato valore aggiunto di conoscenza tariffabili, che potranno essere resi su richiesta delle istituzioni e delle imprese.

Tra questi si indicano a titolo esemplificativo:

- Realizzazione di indagini statistiche personalizzate in relazione alle esigenze espresse dai clienti/aziende/studenti/cittadini richiedenti;
- Accessibilità con tariffa standard ai principali indicatori economici territoriali da parte di soggetti privati, pubblici attraverso l'applicazione Ri-Trend;
- Produzione, anche con l'assistenza di esperti, di parametri di riferimento utili alle imprese per valutare il proprio posizionamento sul mercato settoriale e territoriale e per definire le strategie migliori per rilanciare, sviluppare e/o diversificare la propria attività;
- Produzione, anche con l'assistenza di esperti, di parametri di riferimento utili ai potenziali imprenditori che intendano investire, in provincia, in una determinata attività, finalizzati a valutare il dimensionamento del settore e del mercato di riferimento (interno e internazionale) in termini di competitività dell'impresa e per valutarne la potenziale crescita e il possibile sviluppo nel sistema economico locale;

Un importante contributo in questa direzione potrà essere fornito dalla Società di informatica del sistema camerale Infocamere, costantemente impegnata a valorizzare il patrimonio informativo detenuto dal sistema camerale italiano con strumenti di navigazione intelligente – quali per es. Ri.map, Ri.build, Ri.cerca, Ri.visual – che consentono di predisporre pacchetti informativi costruiti ad hoc sulle esigenze di determinate comunità imprenditoriali o di singole imprese.

ECONOMICO – FINANZIARIA

4.1 – Incrementare le entrate alternative al diritto annuo e contenere i

Come già evidenziato in premessa la riforma del sistema camerale in atto avrà un impatto notevole sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ente.

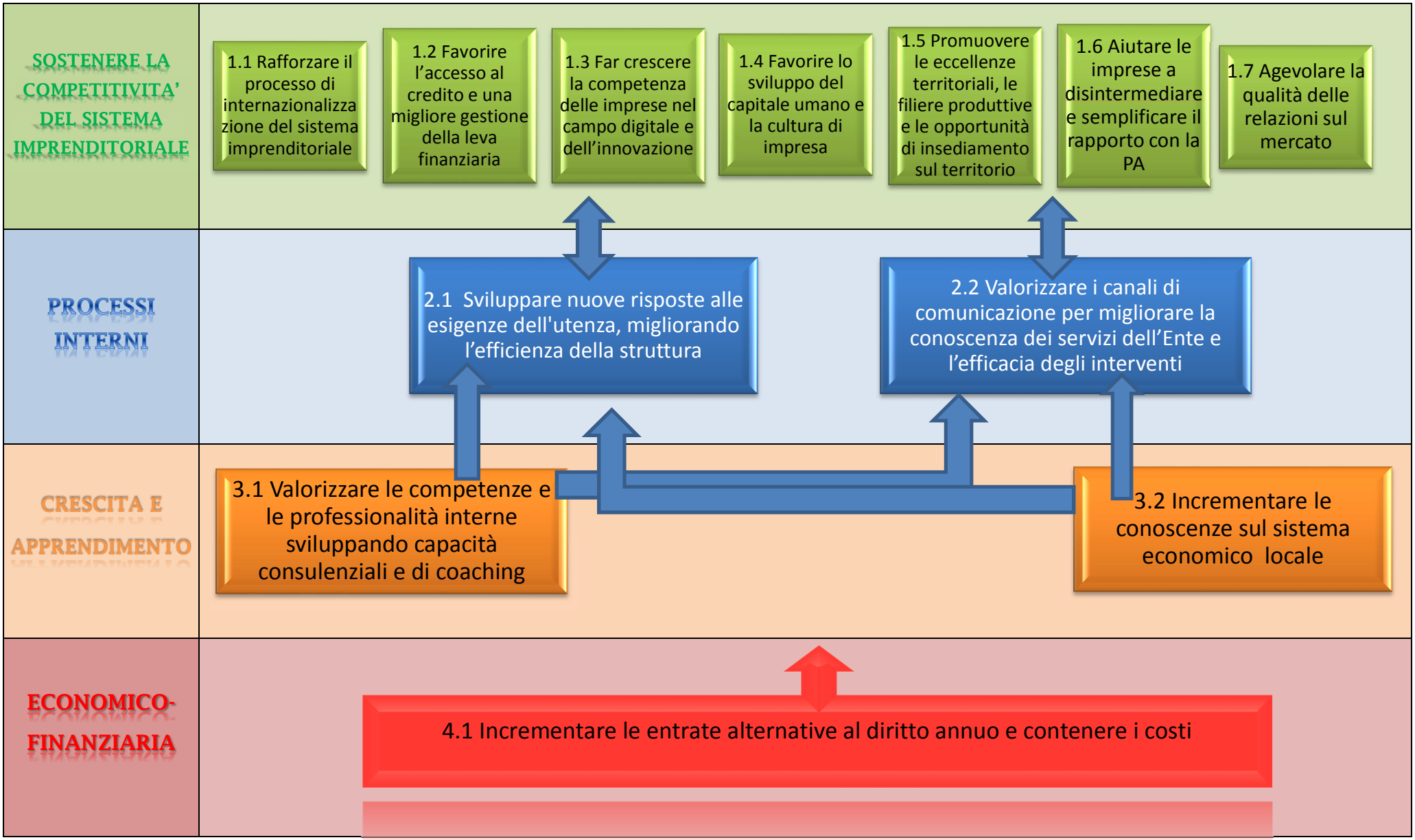
La riduzione del Diritto annuale impone di incrementare quelle entrate che fino ad oggi erano residuali nel bilancio dell'Ente (contributi e cofinanziamenti di progetti, entrate per servizi resi in regime di concorrenza, entrate per utilizzo beni camerali) e nel contempo spinge a proseguire l'azione di contenimento dei costi di struttura e di razionalizzazione della spesa al fine di mantenere gli interventi a favore del sistema imprenditoriale ad un livello accettabile e garantire il maggior contenimento possibile dei disavanzi di gestione.

Per quanto riguarda le opportunità relative alle entrate si evidenzia che in questi ultimi anni, stante la perdurante crisi economica e le difficoltà di bilancio dei Comuni e della Provincia, la Camera si è costantemente impegnata a garantire la copertura finanziaria dei progetti a favore delle imprese e del territorio, sia che fossero gestiti in proprio sia che fossero effettuati in partnership con Enti e Associazioni. Nei prossimi anni sarà invece necessario recuperare finanziamenti, anche comunitari, per sostenere i progetti che si intende attivare.

Inoltre la Camera ha a disposizione un patrimonio di informazioni, know how e competenze che fino ad oggi è stato solo in parte utilizzato per introduzione di nuovi servizi da offrire al sistema imprenditoriale e, quando è stato fatto, si è ritenuto di proporre tali servizi gratuitamente stante la copertura degli oneri mediante il pagamento da parte delle stesse del diritto annuale. E' ora necessario valutare attentamente tutte le possibilità di offrire servizi a domanda individuale definendone le tariffe in modo da garantire la copertura in tutto o in parte dei relativi oneri. Sarà necessario, inoltre, rivedere tutte le tariffe applicate dalla Camera sulla base dei costi standard che saranno definiti a livello nazionale;

Da ultimo, l'Ente possiede numerosi immobili in parte utilizzati direttamente che non producono reddito (sede, P.za del Lino, archivio, sede di Voghera), alcuni in parte utilizzati direttamente (Palaexpo) alcuni locati (Scuola Necchi, Bar Cerere) oltre agli ex uffici di Vigevano e Voghera attualmente non utilizzati. Sarà quindi necessario valutare la possibilità di locare tali locali per mettere a reddito gli immobili e risparmiare sulle spese di gestione degli stessi.
Nel medio periodo, una volta superata l'attuale crisi immobiliare, e soprattutto una volta verificato l'assetto patrimoniale e i criteri per la sua gestione conseguenti agli accorpamenti con altre camere di commercio, sarà necessario valutare anche le Eventuali dismissioni di immobili di proprietà.

Sul fronte del contenimento dei costi e della razionalizzazione della spesa le azioni più rilevanti potranno essere concepite in concomitanza con la gestione dei futuri accorpamenti che dovrebbero consentire il raggiungimento di significative economie di scala (in termini di rapporto tra costi di produzione e output sui servizi erogati e sui procedimenti gestiti), oltre che alla luce dei costi standard i fase di elaborazione, che dovrebbero costituire una piattaforma guida per correggere eventuali sprechi, snellire i procedimenti, razionalizzare le forniture.

Oltre a ciò si ritiene opportuno, nel corso del prossimo quinquennio valutare la possibilità di rinegoziare i contratti in essere per la fornitura di beni e servizi e ridurre progressivamente il ricorso a servizi esterni (quali i contact center del Registro Imprese e del Diritto annuale il rilascio di firme digitali) internalizzando le relative funzioni che possono essere riportate sul personale camerale, a maggior ragione una volta che saranno portati a termine i processi di accorpamento previsti fra più camere.

2.3 MAPPA STRATEGICA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA