Allegato alla delib. n. 11 del 12/10/09

Camera di Commercio
Pavia

PROGRAMMA PLURIENNALE

2010 - 2014

Pavia, ottobre 2009

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchieri

INDICE

1. LE CAMERE DI COMMERCIO: UN SISTEMA A SUPPORTO DEL MERCATO **pag. 3**

2. LE FINALITA' DEL PROGRAMMA PLURIENNALE **pag. 5**

3. IL CONTESTO NORMATIVO **pag. 7**

4. LA CAMERA NEL CONTESTO PROGRAMMATICO TERRITORIALE E NEL SISTEMA ECONOMICO E ISTITUZIONALE LOCALE **pag. 10**

5. LO SCENARIO ECONOMICO DI RIFERIMENTO **pag. 15**

6. LE STRATEGIE DI AZIONE PER IL PERIODO 2010 –2014 **pag. 25**

6.1 VISIONE STRATEGICA *pag. 25*

6.2 E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE: CHIAVI DI VOLTA DELL'EFFICIENZA AMMINISTRATIVA *pag. 29*

6.3 COMPETITIVITA' DI IMPRESE E TERRITORIO *pag. 36*

7. LE RISORSE ECONOMICHE **pag. 45**

7.1 STRUTTURA PATRIMONIALE DELL'ENTE *pag. 45*

7.2 INDIRIZZI PROGRAMMATICI DI SPESA *pag. 47*

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scaccheri

1. LE CAMERE DI COMMERCIO: UN SISTEMA A SUPPORTO DEL MERCATO

Le Camere di Commercio sono enti pubblici autonomi - espressione del mondo dell'impresa - attraverso cui il Governo nazionale assicura la crescita equilibrata e sostenibile dei sistemi economici locali e i Governi regionali dialogano con la comunità delle imprese sul proprio territorio.

Ad esse è infatti affidata – in base alla legge di riforma del 1993 - la missione di supportare e di promuovere gli interessi generali delle imprese, che si concretizza principalmente nella funzione di favorire lo sviluppo e la trasparenza del mercato.

Le Camere dunque sono una parte dello Stato che lavora nel e per il mercato, ponendosi a fianco dei privati per moltiplicare gli investimenti e attivare risorse aggiuntive.

Attraverso il versamento del diritto annuale, esse raccolgono dalle imprese risorse che restituiscono con effetti moltiplicati ai territori per incentivare - secondo la loro missione istituzionale di fondo – lo sviluppo economico e quindi l'aumento del reddito provinciale, l'occupazione e la ricchezza procapite.

La proficua collaborazione con tutti i livelli di Governo e con il mondo della rappresentanza associativa ha contribuito a corroborarne nel tempo la forza e la visibilità sul territorio : la loro presenza attiva spesso ha giocato un ruolo determinante nei processi di sviluppo economico locale , grazie anche alla capacità di mettere a sistema risorse umane, finanziarie e organizzative.

Ora - a seguito della delega contenuta nel Disegno di Legge sullo sviluppo, con cui il Parlamento ha affidato al Governo il compito di riformare l'ordinamento delle Camere – si prospetta una nuova fase di ammodernamento, per rendere la loro azione ancora più efficace e incisiva.

Come recentemente affermato dal nuovo Presidente dell'Unioncamere – Ferruccio Dardanello – "l'ampiezza della delega induce infatti a sperare che esse possano potenziare il ruolo istituzionale di raccordo fondamentale fra politica economica

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Stacchieri

nazionale e politiche regionali su temi strategici quali l'internazionalizzazione , il turismo, le infrastrutture, la formazione.

Camere più forti ed autorevoli possono essere determinanti nel contribuire in modo efficace a sostenere i processi di semplificazione amministrativa e a costruire un federalismo veramente solidale, che riduca le distanze fra i vari sistemi economici locali. Ma anche, e soprattutto, a rafforzare il sistema di regole diffuse, a potenziare la vigilanza a favore della trasparenza del mercato, a garantire la sicurezza dei prodotti, la diffusione della cultura dei marchi e dei brevetti, a difendere e sostenere la promozione e la tutela delle produzioni di qualità".

Già si è detto che le Camere sono istituzioni autonome: ciò in quanto esse sono legittimate a dotarsi di un proprio Statuto e a tracciare un proprio indirizzo programmatico, basandosi sulle priorità strategiche individuate dagli organi rappresentativi dei diversi interessi economici dei territori di competenza.

Tuttavia, esse hanno scelto di basare tale autonomia su una strategia di interconnessione fra loro e fra altre strutture (di natura sia pubblica sia privata), alcune delle quali esercitano un ruolo di indirizzo, di coordinamento e di sviluppo - a livello nazionale (Unioncamere) e regionale (Unioni regionali) - altre sono deputate a svolgere una funzione specialistica su tematiche e attività inerenti il mondo imprenditoriale (Aziende Speciali, Laboratori chimico - merceologici, Camere Arbitrali, ecc.).

Si tratta di una singolare strategia che si è ormai da anni tradotta nello sviluppo di una rete, basata non solo su sistemi tecnologici, ma anche organizzativi e culturali, che consente la condivisione di strategie di sviluppo, progetti, iniziative, servizi.

In tal modo ogni Camera, oltre ad essere radicata nel territorio, seguendone le vocazioni specifiche , è parte di un sistema a rete di notevole complessità – in continua evoluzione in quanto condizionato anche dall'orientamento normativo e dal quadro di contesto internazionale - sempre più consolidato e rafforzato dall'introduzione delle tecnologie informatiche.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scapecchi

2. LE FINALITA' DEL PROGRAMMA PLURIENNALE

Il Programma Pluriennale è il documento di indirizzo politico che determina formalmente gli impegni del Consiglio, per la durata del suo mandato, in termini di priorità di intervento, di obiettivi strategici, di risultati attesi e di risorse necessarie.

E' predisposto ed approvato dagli amministratori in occasione del rinnovo degli organi e rappresenta la traduzione in obiettivi strategici delle esigenze del territorio di riferimento, limitatamente agli ambiti istituzionali di intervento dell'Ente: è quindi un importante contenitore dove convergono. si integrano e interagiscono le diverse dimensioni correlate ai processi decisionali strategici della Camera.

In sostanza, il Programma Pluriennale è la mappa che serve all'Ente per prendere le decisioni senza perdere la rotta della propria missione.

Questo Programma Pluriennale rientra nel percorso che la Camera di Commercio di Pavia sta tracciando da anni per favorire un dialogo sempre più intenso e partecipato con il mercato.

In particolare, il Programma intende affrontare la sfida della competitività del sistema economico pavese facendo del rinnovamento e della semplificazione le sue linee guida.

Ciò, nella consapevolezza che l'azione camerale dovrà confrontarsi con uno scenario sempre più complesso, non solo per il moltiplicarsi dei vincoli normativi - nazionali e comunitari - ma anche per i processi confusi e contraddittori che stanno alimentando la scena mondiale, a cominciare dai segnali di spinta alla globalizzazione dei sistemi economico-finanziari e di "fallimento del mercato deregolamentato" collegati alla recente dirompente crisi finanziaria. Segnali a cui si deve contrapporre il valore sociale dell'impresa e del lavoro e la priorità dell'economia aperta, sostenibile e giusta anche per le sue conseguenze sul piano umano, etico e sociale.

A ciò si aggiunge l'accelerazione del processo di deburocratizzazione delle procedure amministrative, accompagnato, peraltro, da indirizzi normativi sempre più

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Stacchieri

pressanti per l'adozione di strumenti di valutazione delle politiche del decisore pubblico. Indirizzi che condurranno alla creazione di un appropriato sistema di indicatori di efficacia e di efficienza dell'azione pubblica, con il dichiarato obiettivo di responsabilizzare l'azione degli organi di governo e non solo dell'apparato gestionale.

Si è di fronte, infatti, a cambiamenti che non possono non riflettersi sul ruolo e sulle funzioni di Istituzioni, come le Camere di Commercio, che intendono proporsi come elemento propulsivo del tessuto imprenditoriale nazionale e locale, in nome di una Pubblica Amministrazione moderna, al fianco di un Paese che vuole guardare avanti.

Le fasi di svolta e di transizione - quale quella che stiamo attraversando – sono quelle che maggiormente richiedono scelte programmatiche di ampio respiro , in grado comunque di garantire l'opportunità di aggiustamenti di rotta lungo il cammino.

Sul piano metodologico - operativo sarà, tuttavia, la logica della programmazione per progetti a presidiare la declinazione degli obiettivi strategici, come quella che meglio è in grado di accompagnare i processi di scelta e di attivazione degli interventi e di garantirne razionalità ed efficacia.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Staddieri

3. IL CONTESTO NORMATIVO

Il settore della Pubblica Amministrazione è coinvolto in un processo di profonda revisione in ambito normativo, indotto dalla preoccupazione costante del legislatore – accentuatasi negli ultimi anni - di semplificare le procedure, limitare i costi, ridurre i tempi di risposta nei confronti dei cittadini e delle imprese, garantire gli obiettivi di efficienza e di imparzialità nei processi decisionali attraverso diversi strumenti, tra i quali la razionalizzazione delle procedure di controllo interno ed esterno.

In questa prospettiva, la disciplina del **procedimento amministrativo** – contenuta nella legge n. 241 del 1990 - è stata più volte rinnovata, sempre nella direzione di rafforzare il ruolo dei cittadini nei processi decisionali della P.A. e di aumentare il loro coinvolgimento in ogni fase dei procedimenti incidenti nella loro sfera giuridica.

Con la recentissima legge n. 69/2009 (il cosiddetto "collegato" alla semplificazione, competitività e processo civile) sono stati, fra l'altro, individuati criteri ancora più stringenti nell'ambito della **certezza dei tempi di conclusione** di procedimenti, stabilendo che in assenza di un termine fissato dalla legge o dalle amministrazioni competenti, essi debbano concludersi entro trenta giorni (anziché novanta, stabiliti dalla norma antecedente).

Frutto dell'obiettivo di modificare le prassi stabilite da leggi nazionali obsolete, uniformandosi agli indirizzi individuati in ambito europeo, è invece l'ulteriore modifica delle norme volte ad accelerare i tempi e snellire le procedure per l'inizio di attività di impresa. Attraverso la DIA, viene consentito all'impresa che necessita di autorizzazioni in materia di impianti produttivi di beni e di servizi, di operare immediatamente - senza attendere l'esito degli accertamenti da parte della PA – utilizzando una comunicazione all'Ente competente, con la quale il titolare, sotto la propria responsabilità, dichiara di essere in possesso dei requisiti richiesti.

Al centro dell' attenzione del legislatore in materia di P.A. c'è però l'**e-government**, che avrebbe dovuto ricevere una disciplina organica dal Codice dell'Amministrazione Digitale, approvato con L. n. 82/2005.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Zaccheri

Tale normativa ha posto le basi per la dematerializzazione dei documenti amministrativi, enunciando alcuni principi cardine attraverso i quali la digitalizzazione è condizione del processo di trasparenza - in grado di realizzare una più democratica azione amministrativa - e i cittadini diventano depositari del diritto di utilizzo dei nuovi servizi digitali.

In realtà, il Codice è stato oggetto di continue integrazioni – varate di solito in occasione di una Legge Finanziaria – che, nel tempo, si sono stratificate, togliendo quindi allo stesso quella che era la sua caratteristica essenziale di unico raccoglitore delle disposizioni di legge che riguardano questa complessa materia.

L'ultima modifica, in ordine di tempo, è stata apportata dal D.L. n. 185/2008, convertito nella L. n. 2/2009, con lo scopo di insistere sulla necessità di riduzione dell'uso della carta a favore della comunicazione telematica, disponendo i criteri di rilascio ai cittadini e ai dipendenti dei dispositivi per la firma elettronica e per la posta certificata; con l'occasione, è stata data anche una delega al governo per riformare il testo del Codice, prevedendo un sistema di premi per le eccellenze, e di sanzioni per le Amministrazioni inadempienti.

Anche la già citata L. n. 69/2009 contiene una serie di disposizioni tutte indirizzate proprio a coniugare l'e-government con gli obiettivi di **trasparenza** delle attività e del funzionamento delle Pubbliche Amministrazioni, quali, ad esempio, l'istituzione di un registro dei processi automatizzati rivolti al pubblico, ossia dei servizi fruibili on-line, con possibilità da parte dell'interessato di controllare a distanza lo stato di avanzamento della propria pratica. Dovranno essere individuati e pubblicati, inoltre, appositi indicatori dei tempi medi di pagamento dei servizi e delle forniture, nonché i tempi medi dei procedimenti di erogazione dei servizi resi all'utenza.

Ulteriori disposizioni in tal senso sono contenute nel D.L. n. 78/2009, convertito nella L. n. 102/2009, in riferimento alla necessità di rendere pienamente operativo l'Indice delle pubbliche amministrazioni gestito dal CNIPA e destinato a realizzare il portale di accesso ai relativi siti e alle rispettive caselle di posta elettronica certificata.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scaccieri

Profonde riforme sono state recentemente avviate – e sono tuttora in corso – anche in relazione alla **gestione del personale delle P.A.**

Il D.L. n. 112/2008 - e successivamente la legge delega n. 15/2009 - hanno promosso una serie di interventi, miranti fra l'altro all'adozione di opportuni criteri di valutazione delle prestazioni rese dal personale, al fine di incrementare il livello di responsabilizzazione, stabilendo principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità.

Un capitolo a parte è quello della **riduzione dei costi** , su cui il legislatore è intervenuto più volte e in varie direzioni.

Un versante ha riguardato i costi della politica, affrontati con orientamenti più o meno drastici, ma comunque indirizzati a controllare la composizione, il funzionamento e la remunerazione degli organi amministrativi delle società partecipate.

In un'altra direzione, con le ultime manovre sulla finanza pubblica, sono state emanate norme sempre più stringenti per disciplinare gli approvvigionamenti di beni e servizi, limitare alcune tipologie di spese (rappresentanza, studi, convegni, autovetture di servizio e rappresentanza, ecc.), porre vincoli all'acquisizione di consulenze e collaborazioni esterne.

Pertanto, il contesto normativo in cui la Camera dovrà muoversi è animato da un imponente coacervo di adempimenti, disposizioni, indirizzi, ecc. – qui solo accennati – in continua evoluzione e spesso di non agevole comprensione, anche se chiara appare la motivazione di fondo, sostanzialmente tesa a incentivare il riassetto, l'efficienza e la trasparenza della Pubblica Amministrazione, avendo prioritario riguardo alla semplificazione e al miglioramento dei rapporti con l'utenza.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Stracheri

4. LA CAMERA NEL CONTESTO PROGRAMMATICO TERRITORIALE E NEL SISTEMA ECONOMICO E ISTITUZIONALE LOCALE

Pur essendo configurabili quali Autonomie Funzionali - fattispecie introdotta dal legislatore ordinario - le Camere di Commercio non hanno ancora ottenuto il riconoscimento esplicito nella Carta costituzionale.

Il nuovo Statuto della Regione Lombardia - approvato nel 2008 – non le nomina ma riconosce sia il ruolo delle Autonomie Funzionali (artt. 3 e 5) sia la presenza delle stesse nel Consiglio delle Autonomie Locali (art. 54) laddove si discutono tematiche di carattere economico.

Resta quindi ancora aperta la questione della collocazione delle Camere nel panorama istituzionale, importante premessa per chiarire come si intrecciano e si influenzano i vicendevoli interessi e quali sono i vincoli e le condizioni delle reciproche competenze interistituzionali.

Ai fini dell'esercizio della potestà legislativa, si può ritenere, alla luce dell'attuale contesto normativo, giurisprudenziale e dottrinale, che coesista una competenza mista statale e regionale, che si esprime sia sul piano istituzionale che su quello delle attribuzioni.

La competenza dello Stato assicura unitarietà all'esercizio primario delle funzioni amministrative, ma è anche elemento essenziale di garanzia in un sistema a rete quale quello delle Camere di Commercio, nel rispetto di una sostanziale autonomia che trova espressione nel principio di sussidiarietà e nella prossimità con la collettività dei soggetti direttamente rappresentati.

Più centrale e pregnante appare il ruolo delle Regioni che, a seguito delle competenze delineate dal nuovo art. 117 della Costituzione, concretamente disciplinano e regolano importanti tematiche di contestuale interesse per le strategie, gli interessi e l'intera azione delle Camere di Commercio.

E', quindi, con le Regioni che deve svilupparsi un ruolo significativamente proattivo, ricercando e mantenendo ampi spazi di condivisione degli obiettivi.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sidoccheri

Il sistema camerale lombardo ha particolarmente enfatizzato questa prospettiva, dandole innovativa applicazione attraverso l'Accordo di Programma sottoscritto nel 2006, di per sé già garanzia del perfetto allineamento delle rispettive strategie di azione.

Pur essendo ormai al termine l'VIII legislatura, appare opportuno richiamare comunque le più importanti direttrici della programmazione regionale in ambito economico, al fine di tratteggiare lo sfondo del contesto di governo locale su cui la Camera si dovrà muovere.

Anzitutto la Regione ha confermato il sistema organico di governance sussidiaria elaborato nel corso della legislatura precedente, conducendo a prassi consolidata il modello di compartecipazione e partenariato delle autonomie locali, funzionali e sociali ai processi decisionali della Giunta regionale.

Per quanto riguarda la nostra provincia ricordiamo le fruttuose iniziative collegate al Tavolo territoriale di confronto, al Tavolo Territoriale per il rilancio economico e occupazionale del distretto vigevanese - lomellino e ai numerosi Tavoli tematici (infrastrutture, cultura, turismo) che hanno portato alla condivisione di un pacchetto progettuale provinciale sfociato nella sottoscrizione, nel febbraio 2005, di uno dei primi Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale, gestito dalla Regione e dalla Provincia di Pavia.

La Camera è stata chiamata a partecipare da protagonista - insieme con l'Università, i tre Comuni principali e la Comunità Montana - a questi momenti di governance coordinata del territorio, esprimendo contributi progettuali significativi, che ne hanno rafforzato l'identità e l'immagine.

Il lavoro di posizionamento fatto in questi ultimi anni costituisce una solida base di partenza che rende possibile oggi un'affermazione più forte dell'Ente tra i grandi players pubblici locali, quale principale istituzione al servizio della comunità economica pavese.

La capacità di fare sistema, non solo con le altre Camere della Lombardia, ma anche con le altre istituzioni locali, è un punto di forza su cui la Camera può far leva per

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchieri

dare ulteriore impulso e rinnovare il ruolo di trait d'union fra pubblico e privato, fra tradizione e futuro, in una ideale staffetta tra risultati raggiunti e traguardi innovativi.

La Camera di Commercio dovrà suscitare la cooperazione tra gli attori socio-politici, intraprendendo un'accorta strategia delle alleanze con le associazioni imprenditoriali, le istituzioni territoriali e le autonomie funzionali.

La ricerca di sinergie e collaborazioni dovrà svilupparsi ad ampio raggio e su diversi piani in base alle molteplici aree di intervento: da quello della comune individuazione delle problematiche, a quello della condivisione delle strategie e della progettazione e realizzazione congiunta degli interventi, anche capitalizzando esperienze già collaudate nel recente passato.

Tra le misure a favore dell'impresa e dello sviluppo economico che esaltano questa attitudine, in primo piano figura il già ricordato *Accordo di Programma* tra Regione e Camere di Commercio lombarde, che, nell'ultimo triennio, è andato via via strutturandosi su ben 7 assi di intervento riguardanti i principali ambiti di interesse del sistema economico lombardo.

Come noto, questo strumento consente di razionalizzare gli interventi di Regione e Camere di Commercio, evitando inutili sovrapposizioni, e di raddoppiare con fondi regionali gli stanziamenti messi a disposizione dalle Camere e dai loro partners a livello locale.

La Camera, in questi anni, ha partecipato in modo crescente alle iniziative previste dall'Accordo di Programma che rispondono alle esigenze avanzate dal mondo delle imprese e dalle loro associazioni di categoria.

I progetti/bandi attivati dalla Camera nell'ambito dell'Accordo di Programma sono stati una trentina e hanno riguardato principalmente i temi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

La Camera di Pavia, poi, ha portato avanti a livello locale importanti iniziative di sistema come il *Tavolo Verde*, strumento di coordinamento di tutta la politica agricola - basato su un'intesa sottoscritta nel 2002 - che coinvolge Provincia, Associazioni di Categoria e Consorzi di Tutela. Ha stimolato inoltre la costituzione,

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandra Stradiveri

nel 2008, del Comitato Promotore per il *Distretto Vino* e, sempre nel 2008, il *Tavolo "Pavia per l'Expo 2015"*, che è coordinato insieme alla Provincia e comprende tutte le principali rappresentanze del mondo istituzionale, scientifico, economico, associativo e del lavoro del territorio.

Una particolare attenzione è stata rivolta dalla Camera alla collaborazione con la Provincia di Pavia - attraverso lo sviluppo e il consolidamento di accordi e convenzioni - e con l'Università degli Studi di Pavia, soprattutto in materia di formazione e di diffusione della cultura di impresa, dell'innovazione e della Conciliazione.

La ristrutturazione delle due Aziende Speciali (Paviaform e Paviamostre) in un'unica Azienda denominata Paviasviluppo (che ha preso avvio dal 1° gennaio 2009), oltre ad attuare comprensibili sinergie ed economie gestionali, consentirà di affrontare con maggiore efficienza e trasversalità - nel rispetto dei principi di sussidiarietà e di produttiva collaborazione interistituzionale - compiti e funzioni più ampi, in molti campi strategici di comune interesse: dall'innovazione all'internazionalizzazione, dai progetti speciali alla promozione di nuove infrastrutture per lo sviluppo locale.

Per quanto concerne le attività amministrative, per la prima volta, è la stessa legge che, con l'introduzione della Comunicazione Unica, pone le Camere di Commercio - in particolare il Registro Imprese – al centro di un sempre più ampio sistema di relazioni, che va dall'INPS all'INAIL, dall'Agenzia delle Entrate agli Sportelli Unici dei Comuni con i quali sarà necessario individuare, sperimentare e mettere in atto scelte tecniche condivise di non facile attuazione.

Sarà esponenziale il grado di complessità del ruolo del Registro Imprese, ormai individuato dal legislatore come fulcro di ogni innovazione burocratica e di ogni semplificazione procedurale, in virtù dell'eccellenza raggiunta nei risultati gestionali.

In questo ambito, nei prossimi anni, interlocutori principali nel processo di espansione dell'e-government che interesserà la Camera saranno ancora i professionisti, i consulenti d'impresa e le associazioni di categoria, che - oltre ad essere beneficiari diretti delle iniziative varate dall'Ente per diffondere la conoscenza delle normative tecniche e degli strumenti digitali - si rapporteranno come

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scanderi

intermediari per gli adempimenti delle imprese, entrando talvolta direttamente nei procedimenti amministrativi.

Grazie anche al radicamento nel territorio e alla sua capacità di raccogliere e di rispondere alle diverse istanze del mondo economico locale, la Camera di Commercio si conferma, quindi, come punto di raccordo tra i bisogni espressi dal sistema delle imprese attraverso le categorie economiche, dal mondo del consumerismo e del lavoro, nonché dai soggetti istituzionali che governano le politiche di sviluppo del territorio, mediante coesione di intenti e proposte su obiettivi e programmi realmente utili ai fini dello sviluppo produttivo ed occupazionale.

E' per questo che essa può a pieno titolo definirsi come l'Ente di riferimento per la competitività del sistema locale delle imprese, pronta a dare il proprio autonomo contributo anche nel prossimo quinquennio per lo sviluppo del territorio in una logica di reale collaborazione e sussidiarietà.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchieri

5. LO SCENARIO ECONOMICO DI RIFERIMENTO

Questo piano pluriennale prende avvio in un momento di congiuntura economica particolarmente negativa e preoccupante.

La crisi internazionale che stiamo vivendo, per eccezionalità, intensità, diffusione e subitaneità è, senza dubbio, la più grave degli ultimi 80 anni. Le cause vengono da lontano: una globalizzazione cresciuta su regole vecchie e, quindi, inadeguate; un modello di sviluppo basato sul debito e non sulla produzione; un azzardo morale che ha contagiato la finanza mondiale e l'ha staccata dall'economia "vera".

Il Pil ha registrato in Italia, nel 2008, una performance decisamente preoccupante, con il suo -1,0% rispetto allo 0,5% positivo dell'area "euro" e rispetto al +1,1% degli Stati uniti.

Altri dati certi, e non positivi, sono il trend della disoccupazione che è inevitabilmente progredita negli ultimi tempi e l'andamento dell'inflazione che, calcolata al valore "zero" a luglio 2009, rappresenta un preoccupante indicatore di rischio recessione.

Un po' diversa, e certo più complicata, è l'analisi dei dati previsionali. La situazione di crisi globale e duratura impone infatti di considerare con estrema prudenza anche i piccoli segnali positivi che alcuni dati possono suggerire.

D'altro canto, si può ben affermare che tutto il Paese guarda alle proiezioni elaborate dagli Organismi ufficiali più autorevoli proprio con la speranza che finalmente emergano indicatori di ripresa. Vale, quindi, la pena di sottolineare che i dati pesantemente negativi attesi a fine 2009 da tutti gli Osservatori, che collocano il Pil a -4,5 / -5%, dovrebbero essere seguiti da una ripresa, a breve termine, tale da misurare la variazione del Pil 2010 intorno al valore 0. Sembra, cioè, condivisa l'opinione secondo la quale nel 2010 si uscirà finalmente dalla crisi, seppure in presenza di una disoccupazione ormai davvero pesante (sopra il 10%).

All'interno di questa fosca cornice, l'economia della provincia di Pavia non può fare eccezione e infatti lo scenario manifesta chiari segnali di difficoltà. Per esempio, il

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Stacchieri

rapporto percentuale sofferenze su impieghi, purtroppo disponibile solo con forte ritardo e quindi riferito oggi al 2007, vede Pavia, con il suo 3,3%, allineata con la media nazionale (3,1) e non ben collocata rispetto al resto della Lombardia (media 1,6).

Anche dal punto di vista della disoccupazione e del ricorso alla cassa integrazione, gli andamenti degli ultimi anni, che stanno peraltro proseguendo nel 2009, non sono rassicuranti: sia l'uno che l'altro indicatore sono infatti in crescita, su valori generalmente migliori di quelli medi nazionali e peggiori di quelli lombardi.

Per quanto attiene la produzione del settore manifatturiero, che viene puntualmente rilevata con l'indagine trimestrale ad hoc, il trend degli indici è in calo per gli ultimi anni, sebbene con entità delle variazioni spesso più contenute rispetto alla media regionale.

Quella sopra accennata rappresenta, del resto, una caratteristica consolidata della nostra provincia: Pavia si colloca, quasi sempre e per quasi tutte le osservazioni basate sugli indicatori economici, in una posizione mediana nell'ipotetica graduatoria delle province lombarde. Molto raramente assume lo sgradevole ruolo di fanalino di coda della regione, ma altrettanto raramente fa misurare performances eccezionalmente positive, né le sarebbe facile, vista anche la modesta dimensione del suo tessuto economico rispetto ad altre aree lombarde.

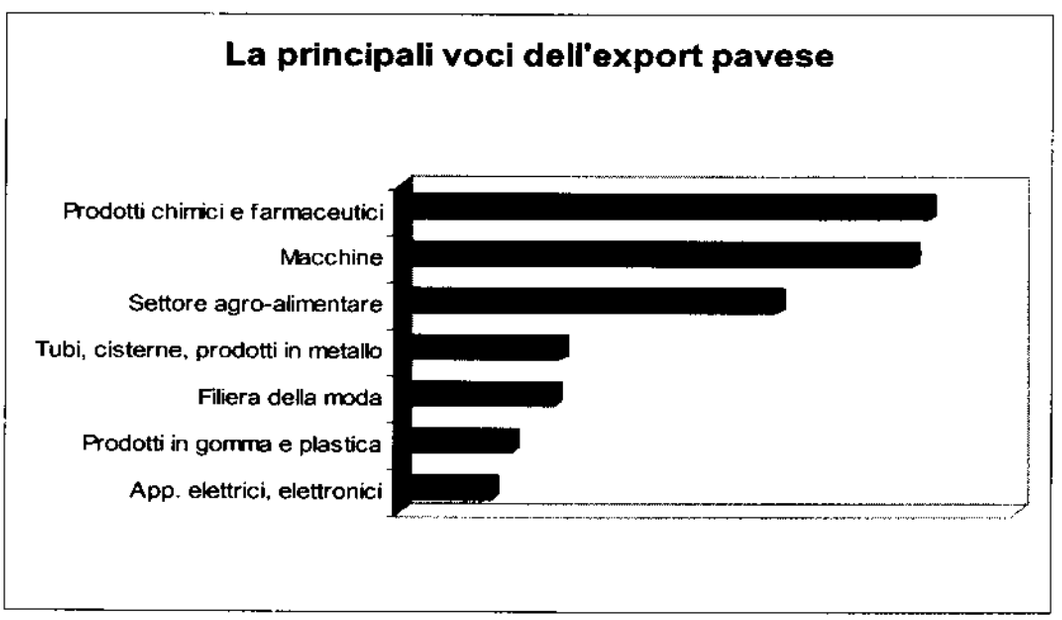
C'è, comunque, una nostra peculiarità positiva che va sottolineata con maggiore attenzione proprio nel difficile contesto di crisi in cui ci muoviamo. Pavia sembra ancora in grado di confermare, sia pure senza particolare spunti al rialzo, la propria propensione all'esportazione. Negli ultimi anni il trend è stato ascendente, ed anche i risultati disponibili per il 2009 suggeriscono una sostanziale "tenuta". Nei primi 4 mesi dell'anno, infatti, il totale delle esportazioni di Pavia è stato di quasi 1.013 milioni di euro che, rapportato al valore di 3.553 milioni dell'intero 2008, può far temere un calo, ma non una caduta verticale.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

Variazione % del valore delle esportazioni della provincia di Pavia	
anno 2005 su 2004	4,4
anno 2006 su 2005	1,3
anno 2007 su 2006	12,0
anno 2008 su 2007	13,1

Fra le esportazioni primeggiano nettamente i prodotti farmaceutici e chimici e le macchine, fra le quali continuano ad essere presenti le nostre produzioni di "macchine per calzature" di ottimo livello qualitativo, benché colpite da anni dai ben noti fattori di ridimensionamento.

Un posto di grandissimo rispetto compete però anche al settore agricolo e agrimanifatturiero - che comprende due nostre eccellenze, cioè il riso ed il vino - che, nel suo insieme, ha determinato nel 2008 ben 613 milioni di euro di esportazioni e che, soprattutto, sembra evidenziare interessanti trend di crescita.



IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandra Schiffieri

A notevole distanza, ma con entità ancora interessanti, si collocano alcuni settori tradizionalmente determinanti per l'export provinciale, cioè i lavori di metallo, l'industria elettrica, quella della gomma e della plastica.

Una annotazione particolare merita di essere fatta per quello che ormai siamo soliti definire un unico settore o filiera: la "moda", che valutiamo, in questa sede, aggregando i risultati statistici dell'industria dell'abbigliamento (tessuti e confezioni), della maglieria, della pellicceria e pelletteria, delle calzature e persino dell'oreficeria. In quest'ottica possiamo affermare che Pavia ha e mantiene una interessante vocazione a produrre per il mercato internazionale della moda, dato che vi fa confluire più del 7% del totale delle proprie esportazioni.

Dal punto di vista della demografia d'impresa la provincia di Pavia consente generalmente qualche considerazione ottimistica, eccezion fatta per l'anno 2009 in corso.

Pavia, demografia d'impresa

Anni	Saldo iscrizioni-cancellazioni	Tasso di crescita
2005	860	1,80
2006	604	1,24
2007	618	1,54
2008	476	0,96
2009 (1° sem)	-337	-0,01

Guardando alla distribuzione dei fenomeni fra i diversi settori di attività economica, gli ultimi anni suggeriscono tendenze che vanno consolidandosi.

L'agricoltura tende ad un calo apparentemente per ora inarrestabile, mentre, all'estremo opposto (sempre con l'eccezione dell'anno 2009), si trova il settore edile. Quest'ultimo, non di rado, determina da solo i saldi annuali positivi e, non si può dimenticare, è un comparto tradizionalmente caratterizzato da un forte turn over di piccolissime imprese. Spesso, infatti, viene concepito come "lavoro rifugio" per

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

particolari tipi di imprenditori quali i terzisti legati alle attività edili, gli ex dipendenti di aziende in fase di ridimensionamento e gli immigrati.

Per una corretta programmazione di medio periodo è certamente utile avere una chiara consapevolezza della situazione di partenza, e quindi delle attuali caratteristiche strutturali del sistema economico locale nei confronti del quale la Camera deve agire, dando risposte nuove, efficaci e convincenti.

In sintesi, il tessuto imprenditoriale pavese presenta, a fine giugno 2009, la seguente composizione, che è utile esaminare anche in rapporto al resto della Lombardia.

Le imprese registrate a fine giugno 2009

	Pavia	Lombardia	% Pavia su regione
Agricoltura	**8.020**	56.325	14,2
Industria	**6592**	142078	4,6
Edilizia	**9.141**	151.279	6,0
Commercio e ristorazione	**14005**	262574	5,3
Altre attività	**12170**	344430	3,5
Totale	**49.928**	956.686	5,2

La provincia conta 49.928 sedi iscritte al Registro delle Imprese, distribuite per il 16,1% in agricoltura, per il 13,2% nell'industria, per il 18,3% in edilizia, per il 28,0% nel settore commercio e ristorazione, per il 24,4% in tutto il resto dei servizi e nelle altre attività.

Pavia è meno industrializzata della media lombarda, e decisamente meno strutturata dal punto di vista dei "servizi". E' vicina alla media per quanto riguarda il commercio ed i pubblici esercizi e invece nettamente sopra per le attività agricole e delle costruzioni. Infatti, la nostra provincia ospita ben il 14,2% di tutta l'imprenditoria agricola lombarda e conta il 6,0% di tutte le imprese edili.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scaccheri

Anche la presenza artigiana, e quindi della piccola e piccolissima impresa, costituisce un elemento caratterizzante per Pavia, dove gli artigiani sono il 32% di tutta l'imprenditoria, a fronte di una percentuale media lombarda di 28,3.

Dal punto di vista della presenza di imprenditori extracomunitari la provincia di Pavia sembra confermare un trend positivo ormai decennale. A fine giugno 2009 infatti gli imprenditori extracomunitari erano 2.884, ossia il 3,8% del totale delle persone iscritte al R.I. L'incremento rispetto al 2005 è pari al 31% e rispetto al 2000 è addirittura del 205%.

Tutti i settori di attività economica sono interessati dal fenomeno dell'imprenditoria immigrata, anche se con entità molto diverse. La volontà di integrazione espressa da un territorio sul quale cresce il numero di imprenditori stranieri ed in particolare extra comunitari appare dunque ripetutametne confermata. Le attività commerciali sono stabilmente al secondo posto, dietro l'edilizia, che negli anni ha visto la maggiore e più costante crescita della presenza straniera. Relativamente più "chiusi" si mantengono invece i settori dell'agricoltura e dell'industria in senso stretto. Le aree del mondo dalle quali provengono prevalentemente le persone di cui si sta parlando erano, e sono tuttora, l'Africa settentrionale (quasi 36%), l'America latina, l'Albania e molti Paesi dell'Est Europa. Comincia ad essere significativa anche la presenza di imprenditori cinesi (7%).

Uno spunto di riflessione particolarmente interessante viene infine dall'analisi dei dati relativi alla distribuzione delle imprese pavesi per forma giuridica. Ormai da parecchi anni, ed ancora nel primo semestre 2009, si assiste ad uno spostamento progressivo delle scelte degli imprenditori da forme giuridiche estremamente semplici, quali la ditta individuale, verso le forme societarie.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Saccheri

Le imprese registrate al Registro Imprese di Pavia. Le forme giuridiche.

Anni	Società di capitale	var. % su anno prec.	Società di persone	var. % su anno prec.	Ditte Individuali	var. % su anno prec.	Altre Forme	var. % su anno prec.
2005	7.422	5,6	9.711	-0,1	30.433	1,7	955	-1,1
2006	7.820	5,4	9.777	0,7	30.569	0,5	972	1,8
2007	8.072	3,2	9.589	-1,9	31.061	1,6	1.033	6,3
2008	8.385	3,9	9.531	-0,6	31.291	0,7	1.053	1,9
2009 (1°sem)	8.502	1,4	9.511	-0,2	30.848	-1,6	1.067	1,3

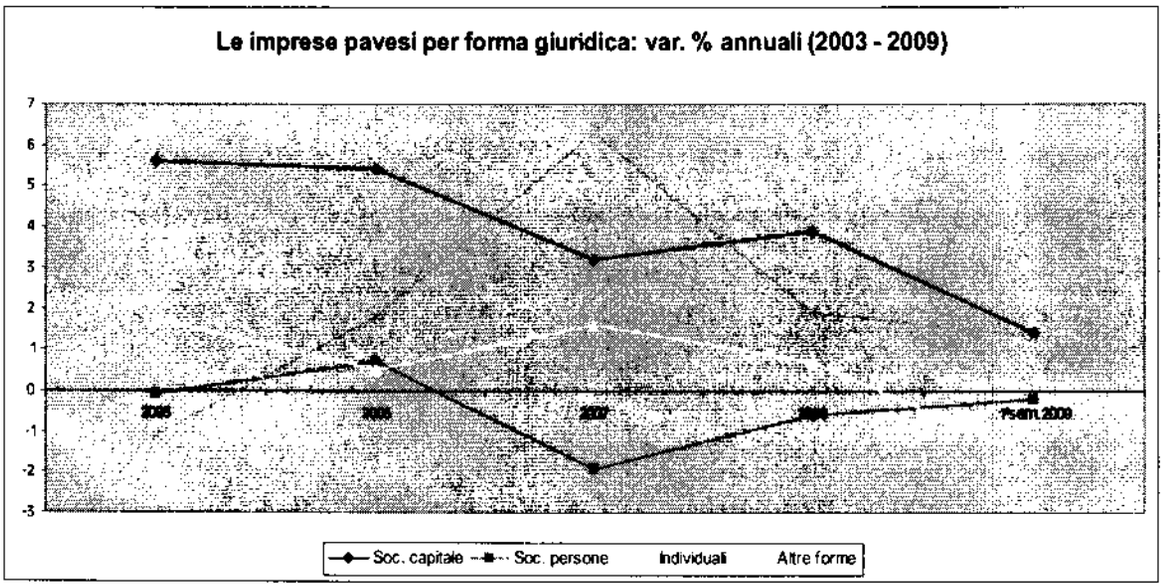
Analizzando lo stock delle imprese per forma giuridica, in realtà, le ditte individuali spuntano ancora, a Pavia, quasi il 62%, contro una relativamente piccola presenza delle forme societarie: 19% per le società di persone e 17% per quelle di capitale.

Guardando però al medio periodo risalta il trend di crescita delle società di capitale, netto e costante, a differenza degli andamenti più incerti e discontinui evidenziati dai dati annuali sulle ditte individuali e sulle società di persone. A fine giugno 2009 le soc. di capitale "crescevano" dell'1,4% rispetto al 2008, mentre le individuali "scendevano" dell'1,6%, evidenziando un segno negativo per la prima volta in sei anni.

Queste tendenze appaiono riferibili da un lato ad intervenute novità legislative che hanno reso più agevole il ricorso ad alcune forme precedentemente viste come troppo complicate o troppo costose (es: le srl), dall'altro ad un probabile processo di ristrutturazione che da tempo sta coinvolgendo tutti gli operatori economici e che interessa sia i grandi settori tradizionali che le attività più innovative, generalmente collocabili nel terziario avanzato. I dati suggeriscono, cioè, una riorganizzazione globale, non recentissima ma ancora in corso, che potrebbe vedere l'espulsione dal mercato di molte aziende agricole e di parecchie attività individuali marginali, e vedere, al contempo, il consolidamento di strutture produttive sane e vitali, tendenti a rafforzarsi ulteriormente anche grazie ad assetti giuridici più forti e garantiti.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

In questo particolare momento congiunturale sembra poi ancora più evidente proprio la maggiore "vulnerabilità" delle forme "a responsabilità illimitata" dell'imprenditore (-1,6% delle ditte individuali e -0.2% delle società di persone, in soli sei mesi).



Pavia è dunque in situazione di crisi, né potrebbe essere diversamente, visto il contesto italiano e mondiale, ma non è priva di importanti potenzialità.

Negli anni recenti, a partire dal 2000, la Camera di Commercio ha condotto una approfondita azione di analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce che caratterizzano il proprio sistema economico. Questi studi di marketing territoriale vanno tenuti certamente in considerazione insieme ai dati economici congiunturali e strutturali per delineare la conoscenza dei fondamentali della nostra economia locale e per mettere a fuoco le nostre potenzialità da valorizzare.

In estrema sintesi, i *punti di debolezza* e di particolare criticità, di cui tener conto per ogni tipo di programmazione sono certamente:

- la piccola dimensione delle imprese ed in particolare la polverizzazione delle attività produttive industriali;

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

- la prevalenza dei settori maturi, a bassa tecnologia e ad elevata esposizione alla competizione italiana ed estera (meccanico, alimentare, moda, plastica, legno);
- la corrispondente scarsa propensione all'innovazione tecnologica e la conoscenza limitata degli strumenti innovativi e delle loro opportunità;
- la domanda di servizi reali non sempre adeguatamente soddisfatta sul territorio;
- l'assenza di imprese leader;
- la scarsa reattività rispetto ad un mercato sempre più globale (per esempio con limitata capacità di aggregazione, così come di sperimentazione);
- la scarsa capitalizzazione e la scarsa capacità di attrarre capitali.

Ma non ci mancano elementi positivi, *punti di forza* che occorre saper valorizzare e supportare, quali:

- la ricchezza patrimoniale diffusa;
- la presenza, sul territorio, di capitale umano anche molto qualificato, che per necessità si impiega fuori provincia, soprattutto nel Milanese;
- la tradizione e la cultura ancora legate alle produzioni agricole e di trasformazione, e la conseguente presenza di eccellenze produttive nel comparto eno-gastronomico;
- la propensione all'esportazione;
- la presenza di alcuni poli che producono ricchezza e tendenzialmente risentono meno delle crisi: per esempio il settore sanitario; l'Università e la ricerca;
- da ultimo, ma non certo per importanza, la presenza di potenzialità turistiche ancora in buona parte da valorizzare e promuovere. Basti pensare alle tante bellezze paesaggistiche, alle città d'arte, alle località termali, agli eccezionali esempi di flora e fauna sopravvissuta lungo i fiumi ed i torrenti di pianura o sui nostri monti, che non vantano le cime inaccessibili delle Alpi, ma in cambio possono davvero offrire possibilità di relax e di svago a turisti di ogni età, dagli esperti di trekking alle famiglie con bambini, dagli amanti di mountain bike agli anziani.

Nel complesso quella di Pavia è la condizione tipica di un territorio a buon potenziale che non sfrutta pienamente le sue potenzialità. Non a caso anche Unioncamere, nel proprio Rapporto sulle Economie e le Società locali ha collocato la nostra provincia fra le "aree in cerca di vocazione" che, in uno scenario previsionale

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandra Scaccheri

di medio periodo, potrebbe beneficiare di due trend nazionali che appaiono ormai accertati: il rafforzamento della funzione metropolitana e la moltiplicazione di territori a vocazione terziaria moderna.

Pavia potrebbe valorizzare il proprio potenziale inespresso da un lato dandosi obiettivi all'interno di questi due trend e dall'altro insistendo nel potenziare la propria apertura internazionale.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scandurra

6. LE STRATEGIE DI AZIONE PER IL PERIODO 2010 - 2014

La missione cui si rifanno tutte le politiche camerali è ispirata ad un preciso scopo: accompagnare le imprese locali nei loro percorsi di sviluppo, andando ad individuare di volta in volta le modalità più idonee. E' 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.

6.1 VISIONE STRATEGICA

Per definire gli indirizzi fondamentali della strategia camerale di medio periodo è opportuno svolgere alcune considerazioni preliminari.

Dai primi anni di applicazione della L. 580/93 di riforma del sistema camerale ad oggi, la Camera di Pavia ha operato con l'obiettivo prioritario di "fare sistema a livello locale", sentendo fortemente il compito di contribuire a sviluppare sul territorio ogni possibile sinergia volta a favorire e razionalizzare l'apporto di risorse e competenze per la crescita economica locale.

Questo indirizzo strategico di fondo caratterizzerà anche nei prossimi 5 anni l'agire della Camera, che vuole lavorare per costruire, anche sul piano locale, una società aperta, integrata e coesa, in cui i rapporti tra le diverse istituzioni siano sempre improntati ad una reale volontà collaborativa basata sui principi di sussidiarietà e pari dignità, nonché sul rispetto delle specifiche competenze.

Realizzando questi presupposti basilari, concetti come quelli del partenariato istituzionale diventano un effettivo valore aggiunto a supporto della competitività e della solidità del sistema economico e sociale del territorio.

In base a questa logica di fondo, quindi, la Camera può affermarsi come soggetto importante nell'ambito dei grandi player pubblici locali, comunicando con convinzione ed energia il proprio essere "istituzione del mercato".

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scaccheri

La Camera, infatti, si presenta come una comunità che sintetizza interessi diversi, una sorta di luogo di dialogo interassociativo; quasi una istituzione calmieratrice grazie all'azione redistributiva delle proprie attività, rivolte non solo alle imprese ma anche ai lavoratori e ai consumatori.

La Camera deve quindi continuare a lavorare all'affermazione sociale e politica della propria vocazione di integratore di sistemi.

Soprattutto nell'attuale grave situazione recessiva, alle Camere di Commercio spetta il compito di concorrere – in una logica di sistema a livello territoriale – ad una rapida uscita dalla crisi e alla determinazione di condizioni che consentano al tessuto delle PMI di recuperare competitività.

Ma le imprese chiedono anche - così come l'Unione Europea - di diminuire il peso della burocrazia che grava sulle loro spalle per miliardi di euro.

La Camera di Commercio, di fronte a questa criticità che coinvolge l'intera Pubblica Amministrazione del Paese, non si accontenta dei già rilevanti risultati raggiunti con la pressoché totale telematizzazione delle pratiche del Registro delle Imprese, che è ormai uno standard europeo di efficienza e completezza.

Essa vuole, invece, compiere ulteriori e significativi passi nella direzione di semplificazione e agevolazione del rapporto tra cittadini, imprese e Pubblica Amministrazione. Una PA che, nell'ottica della Camera, deve essere, in ogni occasione, "amica" delle imprese e riferimento vicino, certo, accessibile, efficiente, trasparente ed equilibrato.

Di qui, la particolare attenzione che si dovrà avere per tutti i servizi istituzionali che assicurano una puntuale conoscenza della realtà economico-territoriale, una completa informazione giuridico-economica sulle imprese, un'efficace azione di garanzia per la regolazione e la trasparenza del mercato, oltre alla vigilanza sulla sicurezza dei prodotti.

Tutti compiti, questi ultimi, che accreditano e rendono indispensabile il ruolo istituzionale della Camera di Commercio.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scandieri

Oggi viviamo un momento di grandi trasformazioni, reso più critico a Pavia dalla presenza di una struttura socio-economica locale ancora "alla ricerca di una propria vocazione", come la definisce il Rapporto sulle Economie e le Società locali di Unioncamere del 2008.

Pavia dispone però anche di un fattore competitivo con caratteristiche ampie e articolate che rappresenta un patrimonio di eccellenze da valorizzare. Si tratta del proprio territorio, ricco di risorse di interesse storico, artistico, enogastronomico, scientifico ed imprenditoriale che meritano di essere valorizzate con una visione sistemica ed integrata.

Infatti, un sistema locale non può avere sviluppo se non è strettamente collegato al proprio territorio e non agisce in sinergia con esso per attrarre imprese, turisti e residenti generando una dinamica economica virtuosa.

Guardando, poi, alle tante piccole imprese della nostra provincia spicca l'esigenza di promuovere in modo mirato i loro prodotti "made in Pavia" che rappresentano le basi per la continuità futura dell'economia pavese.

Sostenere, quindi, la vocazione all'internazionalizzazione delle PMI rappresenta un obiettivo prioritario che, nei prossimi anni, la Camera intende perseguire con particolare determinazione, al fine di incrementare costantemente le esperienze attuate negli anni passati coinvolgendo un numero sempre crescente di imprese.

D'altra parte, quest'ultimo obiettivo strategico è strettamente legato alla diffusione, nelle imprese, della "cultura dell'innovazione".

Infatti, senza un continuo impegno da parte delle PMI nell'introduzione in azienda di elementi di innovazione di prodotto, di processo e di mercato, non è possibile pensare a competere, non solo con il mercato interno, dai consumi sempre più ridotti, ma anche con quello internazionale, ancor più esigente ed aggressivo.

Pavia, inoltre, rappresenta il secondo polo scientifico lombardo e anche la Camera è consapevole della necessità di adoperarsi per far sì che l'applicazione dell'innovazione non sia una scelta minoritaria, ma sia un'opzione sempre più diffusa e imprescindibile all'interno del più generale tessuto d'impresa.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

Anche in questo caso, la Camera può svolgere un'efficace azione di supporto e di stimolo, nonché il ruolo di agente di sistema capace di mettere in moto la collaborazione tra i diversi attori locali finalizzata ad attivare le necessarie risorse e competenze per favorire il miglioramento continuo delle nostre imprese.

In sintesi, le considerazioni sin qui svolte possono essere riassunte in due essenziali direttrici rappresentative degli indirizzi strategici prioritari della Camera di Commercio per il quinquennio 2010–2014: **l'e-government** *e la semplificazione*, quali chiavi di volta *dell'innovazione e dell'efficienza amministrativa*, **la competitività** *di imprese e territorio*, come fattore di successo per realizzare un rilancio solido e sostenibile.

Si tratta di due fondamentali indirizzi sui quali costruire, con modalità integrate e complementari, l'azione di questa Camera di Commercio che è consapevole, in virtù della propria storia, rappresentatività e identità istituzionale, di avere i numeri per giocare un ruolo da protagonista nel complesso processo di rilancio e modernizzazione del sistema economico locale.

E' un percorso di rinnovamento, un passaggio da scelte adattative ad una sfida propulsiva e di innovazione, che è essenziale se si vuole superare con successo l'attuale crisi, dando un significativo apporto per riavviare il motore dell'economia locale.

Al riguardo, uno strumento importante per l'attuazione di tali indirizzi strategici sarà l'Azienda Speciale Paviasviluppo che, a seguito del completamento della sua riorganizzazione, darà un significativo contributo nella direzione di una crescente integrazione con la struttura organizzativa camerale e di un costante impegno nello sviluppo di professionalità coerenti con l'esigenza di servizi avanzati alle imprese.

Infatti, l'attività dell'Azienda Speciale sarà caratterizzata da un progressivo incremento dei volumi delle iniziative proposte e dei soggetti beneficiari coinvolti, con significativi ritorni a favore del territorio e delle stesse funzioni camerali.

In particolare, Paviasviluppo è uno strumento di promozione fondamentale per la valorizzazione di obiettivi strategici primari come:

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandra Sacchieri

- lo sviluppo del capitale umano attraverso la formazione e i servizi di orientamento all'autoimprenditorialità;
- il sostegno della vocazione all'internazionalizzazione delle nostre imprese e alla valorizzazione delle tipicità e delle eccellenze del nostro territorio;
- il sostegno dell'innovazione tecnologica e gestionale, del trasferimento tecnologico;
- l'attivazione di progettualità capaci di attrarre risorse a favore dello sviluppo economico e occupazionale del territorio
- lo sviluppo di ogni forma di sinergia con la struttura organizzativa camerale per potenziare l'attività istituzionale svolta dalla Camera stessa.

Di seguito vengono approfondite le considerazioni programmatiche relative a ciascuna delle due direttrici strategiche sopra citate.

6.2. E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE: CHIAVI DI VOLTA DELL'EFFICIENZA AMMINISTRATIVA

Condizione primaria per lo sviluppo socio-economico del Paese è la semplificazione del rapporto Pubblica Amministrazione – cittadini - imprese, decisivo fattore di competitività del territorio.

La domanda di semplificazione sta trovando invero continue risposte legislative – sia a livello regionale sia a livello nazionale - grazie anche all'impulso del quadro normativo comunitario di tutela del mercato e della concorrenza, che incalza per l'eliminazione dei vincoli burocratici.

Il processo di disboscamento della giungla di norme e di vincoli - stratificatisi in decenni di sedimentazioni corporative - è quindi iniziato, ma il cammino è ancora molto lungo.

A favorire il rinnovamento stanno concretamente contribuendo in modo decisivo i nuovi strumenti informatici, cosicché ormai si può usare il termine e-government per sintetizzare in senso lato ogni strategia per migliorare l'efficienza della Pubblica Amministrazione, ripensare e semplificare le regole e gli adempimenti, ridurre gli

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchetti

oneri amministrativi, contenere i costi di funzionamento, snellire i processi interni, rendere certi e celeri i tempi di erogazione dei servizi.

Sono infatti le tecnologie telematiche lo strumento che la P.A. utilizza (e utilizzerà sempre di più) per realizzare il cammino di modernizzazione e di semplificazione, puntando sul web come perno per qualificare e personalizzare i rapporti con l'utenza.

Su questo fronte, le Camere di Commercio sono un esempio di eccellenza gestionale riconosciuta anche a livello europeo, grazie alla sperimentazione prima e al consolidamento poi del Registro Imprese telematico, diventato laboratorio esemplare e punto di riferimento per ogni innovazione burocratica del legislatore nazionale. Non passa ormai giorno, infatti, che non si tenti di piegarlo ad ogni esigenza di semplificazione, aldilà anche degli scopi per i quali è stato istituito.

Se questo non può che riempire di soddisfazione le Camere, non bisogna sottovalutare i rischi di tenuta del Registro, nel momento in cui viene sempre più spesso messo al centro di circuiti relazionali stretti e responsabilizzanti con altri Enti pubblici.

Basti pensare al cosiddetto progetto "impresa in un giorno" , in base al quale le imprese dovranno assolvere gli adempimenti dichiarativi verso Inail, Inps, Agenzia delle Entrate e Registro Imprese mediante la presentazione a quest'ultimo di una Comunicazione Unica telematica, mentre i Comuni sprovvisti di Sportello Unico potranno avvalersi del sistema camerale e del portale http://www.impresa.gov.it/ per gli adempimenti loro incombenti.

Si tratta di un ruolo molto impegnativo che la legge intende attribuire alle Camere, rivoluzionando intere branche procedurali afferenti una molteplicità di soggetti e unificandole con soluzioni drasticamente innovative, anche sotto il profilo tecnico-informatico: un ruolo che la Camera di Pavia si sta preparando ad affrontare.

Non solo: l'Ente camerale intende rendere nel futuro ancora più evidente la propria configurazione di **organismo promotore dei processi innovativi**, incentivando l'accessibilità alle tecnologie dell'informazione e ponendosi quale punto di riferimento per le altre Istituzioni presenti sul territorio, convinta che l'innalzamento

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Schiedieri

generale della cultura digitale giocherà un ruolo strategico nel contesto socio-economico del Paese.

In questa direzione intende impegnarsi per una applicazione sempre più estesa ed efficace delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, valorizzando il know-how derivato dall'esperienza del sistema camerale nell'ambito dell'utilizzo delle reti di comunicazione interne ed esterne per lo scambio dei documenti informatici, promuovendone l'applicazione anche nei procedimenti per i quali non è ancora prevista l'obbligatorietà della gestione telematica, mettendo in luce i vantaggi che ne derivano in termini di risparmio di tempo e costi per le imprese.

E ciò, tenendo sempre ben presente che le emergenti tecnologie di comunicazione vanno intese come strumenti al servizio della persona e che come tali devono costituire una facilitazione e un ausilio: infrastrutture per utilizzare al meglio i pubblici servizi e non una barriera con rischi di spersonalizzazione.

Per evitare tali rischi, dovranno affinarsi i rapporti di collaborazione e partenariato con i principali interlocutori della Camera in materia di servizi amministrativi (consulenti, professionisti, associazioni imprenditoriali e consumeristiche, ecc.), in grado di supportare e orientare l'Ente a diventare punto di proposta e di dialogo, luogo di sperimentazione e centro ove raccogliere input basilari per lo sviluppo dell'innovazione digitale.

La Camera però intende accettare la sfida della modernizzazione e della semplificazione dei servizi resi anche per affermarsi come un'**Amministrazione capace di generare valore aggiunto in condizioni di sostenibilità economica.**

In altri termini, anche attraverso l'applicazione della razionalizzazione organizzativa attuata nel corso del 2008 e 2009, intende ricercare e perseguire l'eccellenza gestionale, esercitando in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni istituzionali e offrendo risposte appropriate ed economicamente sostenibili alla collettività degli interessi che la Camera rappresenta, creando così valore per il territorio provinciale.

Nel complesso, la strategia della Camera in questo ambito si riassume in alcune macro aree, aggregabili - anche in forma variamente integrata - attorno a tre cardini:

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchieri

- l'utilizzo e la diffusione delle tecnologie e degli strumenti digitali, in qualità di **sollecitatore dei processi di e-goverment locale**;
- l'impegno per lo snellimento burocratico: **dalla cultura dell'adempimento alla cultura del risultato per una burocrazia di eccellenza;**
- l'attenzione alla tutela delle regole del mercato per **un'economia moderna rispettosa dei principi di trasparenza e di correttezza** nell'interesse dei cittadini e dello stesso mercato.

Nel prossimo quinquennio quindi la Camera sarà orientata a:

- incentivare e *favorire l'utilizzo delle* ***nuove tecnologie digitali e l'interoperabilità*** *fra le Pubbliche Amministrazioni* e nei rapporti con il mondo associativo e con quei soggetti, pubblici e privati (ordini professionali, centri servizi, ecc) che si pongono come intermediari istituzionali fra impresa e Ente pubblico, al fine di sviluppare sinergie e rendere più tempestivi i processi decisionali, nell'interesse del mondo imprenditoriale e, più in generale, del sistema economico locale;

- garantire la ***flessibilità*** operativa, nel rispetto dei principi di valorizzazione e di crescita professionale delle risorse umane, al fine di ottimizzare l'organizzazione e pervenire ad una riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti. La diffusione della telematizzazione dei servizi camerali al pubblico e il progressivo svuotamento delle attività tradizionali di sportello comporterà, fra l'altro, la necessità di approfondire il ruolo e le modalità di funzionamento delle strutture di front office, in particolare presso le sedi periferiche istituite dalla Camera negli anni Ottanta, in condizioni di scenario economico, tecnologico e amministrativo molto differente;

- incrementare ***l'informatizzazione*** *della struttura* al fine di accrescere la ***semplicità*** dei processi lavorativi interni e caratterizzare positivamente sia l'informazione e l'immagine esterna dell'Ente, sia le stesse modalità di erogazione dei servizi e di dialogo con l'utenza. Andranno individuate varie e molteplici linee di azione indirizzate alla ridefinizione di procedure, alla riduzione delle attività senza valore aggiunto, alla creazione di sistemi intranet

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scaglieri

per lo scambio di informazioni fra le varie unità organizzative, alla qualificazione del sito internet camerale per ampliare i servizi offerti on-line tramite canali che garantiscano certezza degli scambi e autenticità dei rapporti (Pec e firma digitale). Un particolare impegno riguarderà la realizzazione di un *moderno ed efficace* ***sistema di CRM*** in grado di raggiungere, in modo mirato e in tempo reale, diverse migliaia di imprese, mentre la ***digitalizzazione*** *dei documenti*, attraverso una progressiva azione di riduzione della loro gestione cartacea, potrà efficacemente semplificare i processi di trasmissione e di archiviazione degli atti e sviluppare una più razionale comunicazione fra gli uffici;

- migliorare ***l'informazione dell'utente*** sulle modalità di esecuzione degli adempimenti amministrativi, per garantire la conoscenza delle procedure, al fine di diminuire sia gli invii di istanze scorrette sia la necessità di contatti da instaurare per la definizione delle stesse. Proseguendo su un cammino già da tempo intrapreso, a tal fine si valorizzeranno i rapporti con le Associazioni di categoria, gli Ordini professionali e gli intermediari in genere e si organizzeranno momenti di formazione, informazione e aggiornamento tecnico. Altri strumenti decisivi per questo primario obiettivo saranno il potenziamento dei livelli informativi del sito Internet e dei call center dedicati, che richiedono una vigile e costante attenzione per l'aggiornamento dei contenuti e per garantire risposte puntuali, tempestive e competenti;

- migliorare l'informazione dell'utente anche sui servizi offerti, moltiplicando le forme di interrelazione e utilizzando la *comunicazione e la ricerca di* ***nuovi canali di comunicazione*** come leva di qualità ed efficienza amministrativa, oltre che come strumento per valorizzare adeguatamente le eccellenze espresse dall'operatività della Camera e sviluppare e motivare lo spirito di appartenenza all'Ente;

- farsi promotore e sostenitore, nei confronti del legislatore regionale e nazionale, di iniziative volte alla ***delegificazione*** e allo ***snellimento*** delle procedure e,

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

in generale, alla semplificazione dei rapporti fra la Pubblica Amministrazione, i cittadini e le imprese;

- partecipare attivamente ai ***momenti di raccordo***, attivati in genere presso l'Unione Regionale, che promuovono l'individuazione e l'adozione di riferimenti procedurali omogenei, con intenti di semplificazione degli adempimenti e di chiarezza per le imprese e gli intermediari, spesso utenti di Camere diverse;
- intensificare la formazione e l'aggiornamento del personale, tenendo presenti gli aspetti qualitativi della ***comunicazione con l'utente***, contribuendo a delineare con tratti più decisi l'immagine di una amministrazione sollecita e attenta ai bisogni dei suoi interlocutori.

Un discorso a parte merita l'articolata attività istituzionale svolta dalla Camera in *materia di* ***regolazione e trasparenza del mercato***.

In tali ambiti, nel periodo di riferimento, si prevede di applicare un approccio di "miglioramento continuo" finalizzato a ricercare l'efficienza economico-organizzativa e l'orientamento a rendere più incisiva ed evidente l'azione della Camera, la quale ha il delicato obiettivo di contemperare l'esigenza di sostenere l'aspirazione imprenditoriale a diminuire il peso degli adempimenti burocratici, con la garanzia della correttezza e della trasparenza delle transazioni economiche, nell'interesse del consumatore e, più in generale, del sistema economico nella sua interezza.

In particolare la Camera svolge ***funzioni ispettive*** finalizzate a verificare che determinati strumenti di peso e misura siano prodotti nel rispetto delle normative vigenti.

La funzione di verifica di tali strumenti, in base al *controllo cosiddetto "metrologico"*, è fondamentale per la *tutela del consumatore e della concorrenza* e, pertanto, questa Camera ritiene prioritario continuare sulla linea di potenziamento del servizio stesso, anche in linea con quanto previsto dalle direttive ministeriali.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Silvestri

Presso la Camera di Pavia sono attivi i servizi di ***conciliazione e di arbitrato***.

Il primo, basandosi su una procedura unica a livello nazionale - semplice, rapida ed economica - offre assistenza a cittadini e imprese per risolvere liti in materia commerciale, in via amichevole e senza necessità di ricorso al giudice.

L'arbitrato per il quale la Camera si avvale di una convenzione stipulata con la Camera Arbitrale di Milano è, a sua volta, un strumento di risoluzione delle controversie di tipo paragiurisdizionale e consiste nell'affidare una decisione ad un soggetto privato e neutrale scelto dalle parti in lite.

Data l'attuale situazione di emergenza della giustizia ordinaria, che è causa di significativi ritardi e spese per le imprese, appare opportuno porre attenzione, nella definizione delle strategie dell'azione camerale per il prossimo quinquennio, a queste specifiche attività che esaltano il ruolo di *"terzietà"* tipico della Camera e riconosciuto dallo stesso legislatore.

Saranno quindi investite risorse per promuovere i servizi resi, in particolare presso le associazioni di categoria, gli ordini professionali (avvocati, commercialisti, notai), nonché presso i magistrati, quali soggetti che maggiormente possono influire sulle scelte degli interessati.

Si proseguirà anche il tradizionale impegno per la diffusione della cultura degli strumenti di giustizia alternativa e per l' attuazione di programmi di formazione e di informazione rivolti in particolare ai professionisti, anche attraverso lo sviluppo dei positivi rapporti esistenti con l'Università locale, con la quale di recente è stato siglato un interessante accordo quadro in questo ambito.

Come noto, inoltre, la Camera, con l'ausilio di un'apposita Commissione formata da esperti giuristi, procede, d'ufficio o su richiesta degli interessati, alla ***verifica circa la presenza di clausole vessatorie*** nei contratti tra imprese, nonché tra imprese e consumatori.

In quest'ultimo caso l'attività riveste una particolare importanza, alla luce di quanto stabilito dal Codice del Consumo, il quale sancisce la nullità degli accordi contrattuali con evidente sproporzione tra prestazione e controprestazione a danno

del consumatore, con conseguente determinazione di un ingiustificato vantaggio per l'impresa.

La medesima Commissione cui è demandato tale compito si occupa anche, con il coinvolgimento delle categorie interessate, della ***redazione di contratti- tipo*** che possano costituire una "bussola" per la corretta impostazione delle transazioni commerciali.

Si tratta di ambiti di azione specifici, in cui la Camera si propone come sintesi istituzionale e autorevole per favorire la diffusione di modelli contrattuali redatti con professionalità e rispetto delle garanzie di trasparenza e correttezza, elemento imprescindibile per il migliore funzionamento del mercato.

In questa area è prevista un'intensificazione dell'azione camerale, anche attraverso iniziative progettuali che, di volta in volta, privilegino settori o ambiti "sensibili", sempre con la condivisione e il coinvolgimento delle associazioni dei consumatori e delle imprese interessate.

6.3. COMPETITIVITA' DI IMPRESE E TERRITORIO

Come più volte è stato ricordato anche all'interno del presente programma, il sistema economico locale ha di fronte a sé anni decisivi che richiedono all'intera business community di saper avviare un salto di qualità capace di recuperare la competitività necessaria.

Per vincere questa sfida è però fondamentale che la *competitività* venga espressa sia dal *"sistema delle imprese"* sia dal *"sistema territorio"*.

Quello di impresa e territorio, infatti, è un binomio che si autoalimenta reciprocamente: le imprese riescono ad essere più numerose e competitive in un territorio che offre maggiori opportunità di sviluppo e innovazione, e, viceversa, un territorio è più competitivo, in termini di attrattività di investimenti, turisti e residenti, in ragione della dinamica e vivacità imprenditoriale che è in grado di esprimere.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scandurra

Di conseguenza, una corretta politica di sviluppo deve tendere contemporaneamente a sostenere la competitività in entrambe le direzioni.

Per attuare tale politica di sostegno alla competitività, un obiettivo strategico camerale è rappresentato dall'***internazionalizzazione*** che, come noto, costituisce un essenziale fattore di competitività delle imprese.

In questo senso, la Camera di Commercio contribuisce alla promozione delle imprese stesse sui mercati internazionali attraverso numerose azioni, che vanno dall'organizzazione di missioni commerciali o iniziative di incoming di educational e incoming per operatori esteri, all'accesso ad iniziative e programmi comunitari, dalla realizzazione di accordi internazionali all'assistenza per l'attrazione di investimenti diretti, dalla promozione di accordi tecnico-produttivi e commerciali con l'estero fino al supporto per l'acquisizione e cessione di brevetti e licenze.

In questo ambito, la Camera opererà sia ricercando ogni possibile sinergia con le specifiche realtà del sistema camerale italiano ed estero, sia sviluppando la collaborazione con soggetti nazionali di riferimento, come l'Istituto per il Commercio Estero (ICE), l'ENIT e le apposite strutture e i network dell'Unione Europea.

In proposito, la Camera, anche con la collaborazione dei locali consorzi export, si sente impegnata prioritariamente a offrire servizi e contributi per assistere le imprese nel campo del commercio estero oltre ai propri consolidati servizi amministrativi per l'export.

Obiettivo della Camera sarà anche quello di qualificare ulteriormente sia i servizi di informazione e assistenza alle imprese che vogliono attuare strategie di internazionalizzazione sia i servizi di accompagnamento agli eventi fieristici nazionali e internazionali.

In sostanza, con le sue molteplici attività in questo campo la Camera può contribuire a diffondere nel tessuto locale delle imprese una crescente sensibilità e attenzione per la cultura dell'internazionalizzazione; condizione, quest'ultima, essenziale per aprire sempre più l'economia del nostro territorio alle opportunità connesse alla inarrestabile globalizzazione dei mercati.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scalchieri

Inoltre, tra i fondamenti dell'azione strategica della Camera a favore della competitività, vi sono certamente le iniziative per l'***innovazione***.

La Camera ritiene essenziale stimolare costantemente l'attenzione del mondo delle imprese nei confronti dell'introduzione dell'innovazione in azienda sia essa di prodotto, di processo o di mercato.

Peraltro, proprio l'innovazione è condizione indispensabile per praticare in azienda una gestione volta al miglioramento continuo e, attraverso di essa, definire e sviluppare i fattori di competitività.

La Camera, pertanto, sul tema dell'innovazione del sistema economico locale intende essere presente con diverse iniziative che vanno dalla formazione imprenditoriale, volta a favorire la diffusione di un modello manageriale orientato all'innovazione tecnologica e gestionale, ai bandi di contributo finalizzati al finanziamento dell'innovazione, dalle azioni di rilevazione dei fabbisogni tecnologici ai servizi avanzati alle imprese - come nel caso, ad esempio, di quelli forniti dal futuro Polo Tecnologico - dallo sviluppo della collaborazione con l'Università, per un orientamento crescente al rapporto col territorio, alla ricerca applicata e alla promozione delle reti di impresa.

Per le imprese, quindi, oltre ai tradizionali strumenti di sostegno finanziario, la Camera intende fornire supporti informativi, formativi e di assistenza che possano stimolare il sistema produttivo a innovare e sperimentare nuovi processi, nuovi prodotti/servizi e nuovi mercati.

Ma l'obiettivo della Camera in tema di innovazione è ancora più ambizioso: contribuire a sviluppare un vero mercato dell'innovazione.

Rilevati i fabbisogni delle imprese, sensibilizzata l'imprenditoria locale sul tema dell'innovazione, è compito della Camera favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di innovazione e il trasferimento di competenze e tecnologie dalla ricerca alle imprese in un'ottica di sussidiarietà.

Per fare questo la Camera dovrà sviluppare al proprio interno competenze in grado di attivare contatti con Università, Centri di Ricerca, fornitori specializzati di

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scandiffieri

tecnologia, Agenzie di Sviluppo con l'obiettivo di fornire risposte coerenti con i fabbisogni di innovazione del sistema produttivo locale.

Nell'ambito di tale attività si potrà sviluppare anche l'azione istituzionale di protezione e valorizzazione della proprietà intellettuale.

Tuttavia, la sottocapitalizzazione delle nostre imprese e la scarsità di capitale di rischio in rapporto agli investimenti necessari per fare innovazione impongono alla Camera di intervenire anche con bandi mirati alla promozione di queste fondamentali tematiche.

Peraltro, è noto che proprio sulla capacità di innovare può fondarsi e consolidarsi un nuovo modello di sviluppo per il nostro territorio che, anche grazie alla capacità di "fare regia" della Camera e allo spontaneo dinamismo delle imprese, possa stabilire relazioni virtuose fra formazione – ricerca - imprese, per valorizzare gli assets fondamentali e strategici della propria economia.

La formazione del capitale umano deve costituire, in un contesto economico come quello attuale, una sfida e un'opportunità tra le più significative, per le imprese caratterizzate dalla propensione ad investire, ad innovare, a valorizzare le risorse umane, a perseguire la crescita professionale e l'adeguamento delle nuove professionalità.

Non sempre le nostre imprese – condizionate dalla struttura tipicamente piccola e micro – riescono a raccogliere questa sfida e questa opportunità.

Peraltro, anche nell'identificare i cardini della competitività del territorio, così come per le imprese, non si può prescindere dalle azioni volte alla valorizzazione del capitale umano: in particolare, la Camera di Commercio si sente impegnata a dare il proprio apporto per creare condizioni stabili di sviluppo, nella comunità locale, della *cultura imprenditoriale e manageriale* nella sua accezione più ampia, ivi compresa l'imprenditività delle organizzazioni, la creazione d'impresa e la responsabilità sociale d'impresa.

IL SEGRETARIO GENERALE
Dr. Sandro Scaccieri

Infatti, per raggiungere condizioni di competitività crescente, sarà necessario al territorio esprimere risorse umane sensibili, motivate e intraprendenti, nonché una significativa dinamica imprenditoriale.

Occorre, in sostanza, un impegno prioritario e costante dell'Ente per coinvolgere sempre di più le aziende del territorio, che spesso percepiscono l'importanza della formazione come fattore strategico per governare il cambiamento, ma non riescono sempre a tradurla in investimento e impegno adeguati.

Imparare a fare impresa è un nodo strategico di sviluppo da cui non si può prescindere: significa innovazione, coraggio e disponibilità al rischio, ma anche responsabilità e capacità di integrarsi in modo consapevole nel sistema economico-sociale.

In tema di imprenditorialità un'attenzione particolare sarà dedicata al sostegno di alcune specifiche categorie di aspiranti imprenditori: è obiettivo della Camera sostenere con azioni mirate l'imprenditoria giovanile, il ricambio generazionale, il potenziale imprenditoriale femminile e le nuove imprese ad elevato contenuto tecnologico, oltre alle imprese attente all'ambiente e alla Responsabilità Sociale.

La Camera di Commercio, infatti, crede fortemente nel ruolo sociale dell'impresa e nei prossimi anni continuerà a sensibilizzare le imprese del territorio sul tema della Responsabilità Sociale di Impresa quale fattore di crescita e competitività, attraverso cui anche le piccole aziende possono accrescere la reputazione e l'immagine, e possono migliorare i rapporti con i propri interlocutori sociali ed economici.

D'altra parte, una coerente azione indirizzata a far crescere l'integrazione fra impresa e territorio, nonché la competitività complessiva del sistema locale, non potrà non tener conto dell'esigenza di sostenere l'articolato mondo della ***cooperazione*** che, in taluni settori, caratterizza la nostra economia e che, più di ogni altra forma di impresa, valorizza l'attenzione per la solidarietà e la sostenibilità economico-occupazionale.

Proseguendo nell'analisi dei fattori di competitività del territorio da considerare come obiettivi camerali prioritari si ricorda, in primo luogo, che, per attrarre turisti, residenti e imprese, la Camera, nel prossimo quinquennio, dovrà impegnarsi nel

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sidoli

promuovere la progettazione e realizzazione di specifiche e nuove ***dotazioni infrastrutturali,*** materiali e immateriali, per superare quel ritardo infrastrutturale di collegamenti che ha penalizzato pesantemente il sistema delle imprese pavesi.

La Camera, quindi, intende rilanciare il proprio ruolo, puntando a fare sinergia con tutti gli enti interessati, nell'ambito di quei progetti indispensabili, la cui attuazione deve trovare prospettive concrete in tempi accettabili e definiti.

Inoltre, l'impegno per lo sviluppo locale sarà anche teso a dare contenuti operativi alle importanti analisi di ***marketing territoriale*** che la Camera stessa ha sviluppato a partire dall'inizio degli anni 2000.

La capacità di attrarre capitali e risorse richiede la definizione di una precisa strategia di marketing territoriale costruita a partire da forti alleanze con partner di rilievo presenti a livello locale.

Tale strategia, partendo da un'attenta analisi delle potenzialità e delle criticità del territorio, deve puntare alla promozione delle specializzazioni e delle eccellenze al fine di accrescere attrattività e competitività.
L'attenzione nei confronti dei molti prodotti tipici pavesi rappresenta un modo per sostenere la crescita del territorio, non solo per il suo comparto agro-alimentare.

In questo senso, la Camera nei prossimi anni intende svolgere un ruolo attivo di stimolo e supporto, con le modalità previste dalla legge, nella ***tutela delle produzioni e delle lavorazioni tipiche del territorio*** con una giusta informativa nei confronti dei ***consumatori*** per aiutare a comprendere le regole commerciali esistenti, per combattere il commercio non regolare e la contraffazione nonché per sostenere campagne di promozione a sostegno dei prodotti tipici locali.

Si tratta di un'attività che, senza dubbio, va incrementata e potenziata mediante la realizzazione di manifestazioni promozionali sia nel territorio pavese, sia nelle aree italiane ed estere commercialmente e turisticamente più appetibili.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Saccheri

Questo importante filone di attività andrà, poi, integrato con le iniziative che si renderanno necessarie di supporto agli operatori per la certificazione delle produzioni o il riconoscimento di nuovi marchi di tutela.

In particolare, il territorio pavese esprime due importanti filiere di eccellenza, quella del vino e quella del riso, che meritano di essere adeguatamente valorizzate con il riconoscimento dei rispettivi distretti agroalimentari e con la definizione condivisa di adeguati programmi di sviluppo.

Un ulteriore obiettivo strategico, strettamente collegato a quelli sopra descritti relativi alla valorizzazione del territorio e delle sue eccellenze artistiche, storiche, culturali, ambientali ed enogastronomiche, è certamente rappresentato dalla costante attenzione nei confronti delle attività di ***promozione turistica.***

Ciò, in quanto il territorio pavese ha tutt'ora notevoli potenzialità inespresse e il comparto turistico, nelle sue diverse espressioni (d'affari, religiose, termali, naturalistiche, tempo libero ecc.), può rappresentare sempre più nel prossimo futuro un indubbio fattore di crescita e di diversificazione della composizione settoriale del tessuto economico.

La Camera, inoltre, è consapevole di essere ormai il principale, se non l'unico, riferimento sul piano locale per la funzione essenziale di ***osservatorio economico-territoriale***.

Si tratta di una funzione che nei prossimi anni andrà sviluppata per la sua valenza di supporto informativo indispensabile alle decisioni di natura socio-economica di tutti gli attori locali.

Come noto, infatti, il sistema camerale amministra il più vasto e aggiornato patrimonio di informazioni pubbliche sulle imprese italiane e, grazie all'attività dell'Ufficio Studi e Statistica, la Camera ha potuto consolidare negli anni il proprio ruolo di punto di riferimento privilegiato sul territorio operando anche come organo del Sistema Statistico Nazionale (SISTAN).

Questo importante ruolo di osservatorio, anche grazie all'integrazione in essere con i Centri Studi di Unioncamere Nazionale e Lombarda, potrà riguardare diversi aspetti

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scatcheri

dell'analisi economica sia di tipo "strutturale" che "congiunturale", realizzando una continuità nel tempo dell'azione di osservazione sia del sistema nel suo complesso sia dei singoli comparti imprenditoriali e/o dei loro fenomeni evolutivi.

Proseguendo nel solco del lavoro avviato, la Camera continuerà a monitorare e migliorare la qualità delle informazioni relative al sistema economico, attraverso un'azione di verifica, aggiornamento e integrazione dei dati, grazie al supporto della tecnologia e alla collaborazione di altre pubbliche amministrazioni detentrici di banche dati istituzionali con cui sarà possibile effettuare confronti.

Peraltro, l'obiettivo della valorizzazione del territorio non può prescindere dal rafforzamento della rete di attori locali: un territorio forte e competitivo, infatti, è in grado, in una logica di reale sussidiarietà, di esprimere un network, integrato e finalizzato, degli attori istituzionali e associativi e privati che operano sul territorio.

Tra l'altro l'economia pavese, caratterizzata da un diffuso tessuto di piccole imprese, può distinguersi per *distretti* rilevanti nei settori meccano-calzaturiero, orafo e agroalimentare che vanno salvaguardati nei loro articolati equilibri e connessioni di filiera.

In proposito, la Camera di Commercio, per la sua natura di ente autonomo di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale, sente più di altri la responsabilità di operare come ***agente di sistema***, intervenendo in tutte le occasioni per facilitare la rete e consolidare il sistema di rapporti costruttivi esistenti sul territorio.

Quindi, oltre a confermare le convenzioni e gli accordi quadro già attivati, la Camera si pone l'obiettivo di medio periodo di favorire il più possibile il partenariato a livello locale ricercando ogni collaborazione e sinergia con gli altri soggetti istituzionali e associativi.

Tra le istituzioni territoriali, un partner fondamentale è senza dubbio la Regione Lombardia, con la quale le Camere di Commercio Lombarde auspicano di poter rinnovare *l'Accordo di Programma* siglato nel 2006 per la competitività del sistema economico.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scandiffieri

Nella logica della rete e del partenariato, tra l'altro, rientrano le attività di informazione, sensibilizzazione e coordinamento correlate alla finalità di coinvolgimento dell'economia pavese nella realizzazione dell'***Expo 2015***.

Questo importante evento di livello mondiale, infatti, potrà favorire l'attrattività del nostro territorio accelerando, da un lato, l'adeguamento delle infrastrutture e valorizzando, dall'altro lato, temi caratteristici del sistema economico pavese come quelli della filiera agro-alimentare, della salute e dello sviluppo compatibile.

Le imprese del territorio della Provincia di Pavia, poi, per essere in condizione di trasformare l'attuale crisi in occasione di rilancio strategico e competitivo dovranno poter contare, nei prossimi anni, su un sistema creditizio aperto e attento alle esigenze di sviluppo delle diverse realtà imprenditoriali.

In questo senso, è volontà della Camera mettere in atto iniziative che favoriscano il ***collegamento con il sistema dei Confidi e del credito*** per stimolare, in coerenza con il nuovo contesto normativo e di mercato, una "finanza" concretamente a supporto dello sviluppo, contribuendo così al miglioramento dei rapporti tra imprese e sistema bancario.

L'accesso al credito, soprattutto nell'attuale scenario economico, rappresenta una condizione fondamentale per il nostro tessuto economico di piccole e micro imprese. Queste ultime, anche grazie agli interventi di sostegno e all'iniziativa della Camera di Commercio,devono poter disporre di un canale di dialogo e collaborazione con le banche, trasparente ed efficiente, per poter accedere alla liquidità necessaria per superare l'attuale critica congiuntura.

Inoltre, una caratteristica di eccellenza del nostro territorio è l'autorevole presenza dell'Università.

La Camera deve sentirsi impegnata nei prossimi anni a rafforzare la ***collaborazione con l'Università*** stessa per agevolare, in un rapporto dialettico e propositivo, le occasioni di crescente integrazione con il territorio e le sue imprese, stimolando la stessa ad un sempre maggior raccordo con la realtà territoriale e ad una crescente apertura alle necessità del mondo che la circonda.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchieri

7. LE RISORSE ECONOMICHE

L'introduzione del nuovo regolamento di contabilità ha sancito il decisivo passaggio delle Camere di Commercio alla contabilità economico-patrimoniale, applicando definitivamente anche nel sistema camerale alcuni concetti aziendalistici che comportano una vera e propria svolta culturale in ambito amministrativo.

In particolare, il passaggio ad un sistema contabile di tipo privatistico ha posto l'attenzione sull'equilibrio economico-patrimoniale complessivo, quale riferimento per la costruzione di documenti di natura previsionale sia annuali che pluriennali.

Complessivamente, l'impatto di decisioni che comportino un ammontare degli oneri superiore al totale dei proventi (o viceversa), deve essere valutato con riferimento ai possibili effetti prodotti sulla struttura patrimoniale (diminuzione o aumento del patrimonio netto).

Sono soprattutto le scelte da effettuare in merito a interventi promozionali ed investimenti che, incidendo sul risultato economico di esercizio e sulla struttura del patrimonio, non possono prescindere da una valutazione globale sui riflessi che tali scelte avranno nel breve e nel medio-lungo periodo sulla struttura patrimoniale dell'Ente.

Obiettivo prioritario, quindi, è sempre la sostenibilità economico–finanziaria dell'Ente, che è costituita da un equilibrio durevole tra risorse impiegate e risorse disponibili.

7.1 LA STRUTTURA PATRIMONIALE DELL'ENTE

L'Ente camerale pavese, grazie all'andamento delle entrate e ad una accorta politica di spesa, ha mantenuto negli anni l'avanzo di amministrazione ad un livello adeguato a far fronte agli investimenti promozionali a favore del sistema delle imprese.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

Il Patrimonio

Il patrimonio netto della Camera di Commercio di Pavia, al 31/12/2008, era pari a € 26.374.857.

Nel Patrimonio netto sono comprese due importanti riserve e precisamente:

- riserva per investimenti di € 4.352.577, relativa al corrispettivo per la cessione di parte delle azioni della Milano Serravalle – Milano Mare Spa avvenuta nel 2003;
- riserva indisponibile e finalizzata per il fondo di garanzia Confiducia di € 1.500.000, iscritta nel 2008 a seguito dell'adesione della Camera al fondo - promosso dal sistema camerale in sinergia con Regione Lombardia e sistema dei confidi - creato per favorire l'accesso al credito delle PMI.

Nelle immobilizzazioni dell'attivo patrimoniale sono compresi:

- il patrimonio immobiliare, patrimonio di elevato valore, sia sotto il profilo storico che finanziario, che l'Ente ha il dovere di gestire accuratamente, al fine di mantenere inalterato e, ove possibile, incrementarne il valore patrimoniale sia per l'aspetto storico-architettonico che per quello finanziario, in ossequio ai principi normativi di buona amministrazione della cosa pubblica, nonché a tutela della stessa responsabilità personale dei singoli amministratori;
- le partecipazioni finanziarie, che sono iscritte a patrimonio al 31.12.08 per complessivi 5.400.000 euro, di cui l'86% relativo al valore dell'1,56% di capitale detenuto della Milano Serravalle – Milano Tangenziali Spa.

La gestione del patrimonio camerale, come già ricordato, dovrà essere improntata a criteri di oculatezza e rigore, rispettando un vincolo fondamentale a cui il patrimonio pubblico è soggetto: il ricavato di eventuali dismissioni non può essere utilizzato per la copertura della gestione corrente, anche se rientrante nei fini istituzionali dell'Ente, ma deve comunque essere utilizzato per investimenti patrimoniali che assicurino il medesimo valore e la medesima redditività del patrimonio dismesso nonché la medesima tutela dal fenomeno inflattivo.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sacchieri

7.2 INDIRIZZI PROGRAMMATICI DI SPESA

In coerenza con l'obiettivo prioritario del sostanziale mantenimento dell'equilibrio economico-patrimoniale complessivo, la programmazione della spesa dovrà tenere conto di una serie di fattori quali: la composizione del patrimonio camerale nelle sue dimensioni complessive e nelle sue componenti (attivo e passivo), l'esigenza di garantire la copertura degli investimenti previsti nel piano annuale e di quelli futuri, l'esigenza di valutare l'impatto derivante dall'utilizzo delle risorse esaminando gli stessi dati in una visione prospettica di medio periodo e non soltanto con riferimento all'esercizio corrente.

Va sottolineato che la scelta del legislatore di collocare gli interventi promozionali all'interno della sezione delle attività caratteristiche camerali può generare un disavanzo economico dell'esercizio, la cui valutazione deve essere fatta non tanto in termini assoluti quanto in termini di coerenza con la missione istituzionale della stessa Camera di Commercio.

L'equilibrio economico va pertanto valutato di volta in volta sulla base dell'insieme dei fattori che concorrono a determinarlo e tenendo conto delle diverse politiche camerali.

I Proventi

Nel quinquennio in esame, preso anche atto della situazione economica generale, le risorse a disposizione della Camera sono ipotizzate in sostanziale stabilità:

- le risorse relative al diritto annuale, principale componente delle entrate camerali, potrebbero scontare l'effetto negativo della crisi che ha colpito l'economia mondiale e i cui tempi di superamento si prevedono lenti. Per tali motivi si ritiene di stimare prudenzialmente tali risorse mantenendole invariate;
- i proventi per diritti di segreteria si prevedono in lieve diminuzione, soprattutto per la crescente informatizzazione dei servizi e per l'accentuazione normativa in materia di semplificazione amministrativa;

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Sciacchieri

- i proventi derivanti da contributi, rimborsi e gestione di servizi di natura commerciale non dovrebbero subire significative variazioni, mentre non è possibile stimare gli introiti che, di anno in anno, dovessero manifestarsi a seguito della realizzazione di progetti cofinanziati o che prevedono la partnership economica di altri soggetti. In questa categoria di proventi sono inclusi i significativi introiti derivanti dai canoni che l'Ente riscuote per la locazione di due immobili di proprietà, ed in particolare il canone di locazione versato dalla Provincia per la Scuola Necchi (€ 232.000 annui), che nel triennio 2006/2008 (dall'ultimo contratto sottoscritto) sono ammontati a 720.000 euro pari a 240.000 euro annui;
- i proventi finanziari si prevedono in tendenziale diminuzione dovuta essenzialmente alla diminuzione delle giacenze di cassa che potrebbe, in parte, essere compensata da una ripresa dei tassi di interesse.

Una riflessione a parte meritano gli altri proventi finanziari, costituiti principalmente dai dividendi incassati per la partecipazione nella Milano Mare- Milano Tangenziali Spa.

Nel quinquennio 2004/2008 la Camera ha incassato dalla partecipata più di 1,5 milioni di euro, che sono stati portati ad incremento della promozione a favore delle imprese e del territorio.

I proventi straordinari, in quanto tali, non si ritiene debbano essere previsti ma saranno registrati a consuntivo qualora si verificassero.

Nel complesso i proventi derivanti dalle immobilizzazioni patrimoniali (immobili e partecipazioni) permettono alla Camera, da un lato di incrementare significativamente gli interventi promozionali, dall'altro, di non ricorrere all'aumento del diritto camerale a carico delle imprese, previsto dalla normativa vigente e a cui altri enti camerali hanno dovuto ricorrere.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Staccheri

Nella seguente tabella sono delineate le ipotesi formulate (dati in migliaia di euro):

Diritto annuale	7.360	7.360	7.360	7.360	7.360
Diritti di segreteria	1.750	1.730	1.710	1.700	1.690
Altri proventi	850	850	850	850	850
Gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria)	550[1]	450	430	420	400
A) Totale proventi	**10.510**	**10.390**	**10.350**	**10.330**	**10.300**
Oneri per il personale	3.192	3.288	3.386	3.488	3.593
Oneri di funzionamento	3.650	3.687	3.723	3.761	3.798
Ammortamenti e accantonamenti	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
B) Totale oneri	**7.962**	**8.094**	**8.230**	**8.369**	**8.511**
Oneri promozionali	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Disponibilità monetaria iniziale	17.613	20.151	19.467	18.607	17.589
Versamenti giacenze Banca d'Italia	2.970				
Utilizzo disponibilità	-952	-1.204	-1.380	-1.539	-1.711
Ammortamenti e accantonamenti	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Accantonamento netto TFR	100	100	100	100	100

[1] Nel 2010 è previsto l'introito degli interessi attivi relativi all'ultima tranche di giacenze di Tesoreria da riversare sul conto corrente fruttifero.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scacchieri

La previsione per il quinquennio in esame della liquidità prospettica della Camera permette di evidenziare la possibilità di sostenere gli interventi di cui sopra con le disponibilità monetarie dell'Ente, come evidenziato nella tabella sottostante.

Per quanto riguarda le risorse destinate agli investimenti, è possibile ipotizzare – con riferimento ai livelli del 2009 - che sia sostenibile, sia dal punto di vista economico che finanziario, un volume annuo di investimenti pari a 700.000 euro, necessari a mantenere in buono stato di conservazione le strutture camerali, a rinnovare le attrezzature tecniche ed informatiche nonché a far fronte a eventuali investimenti in società strumentali per lo sviluppo economico del territorio.

Per ciò che concerne, invece, l'azione di miglioramento del patrimonio immobiliare esistente in relazione alle attività camerali, si rileva l'esigenza di prevedere la realizzazione di un più ampio e funzionale centro espositivo con caratteristiche di modularità e polivalenza, in grado di rendere più agevole l'attività fieristica di promozione delle eccellenze pavesi. Una moderna struttura, come quella ipotizzata, consentirebbe di realizzare eventi e progetti nuovi - a sfondo sia economico sia socio culturale - anche a carattere nazionale con evidenti benefici in termini di visibilità per l'Ente e per il territorio pavese.
Qualora l'Ente decidesse di impegnarsi per la realizzazione del suddetto nuovo centro espositivo, potrebbe attingere dalla citata e cospicua riserva di patrimonio netto finalizzata ad investimenti, alla prevista valorizzazione dell'attuale area su cui sorge il Palaexpo.

IL SEGRETARIO GENERALE
Alessandro Scaccheri