



Camera di Commercio
Pavia



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA ANNO 2013

BOZZA

OTTOBRE 2012

SOMMARIO

1) SCENARIO ECONOMICO

2) SISTEMA DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI E RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

3) EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

4) LE PRIORITA' STRATEGICHE NEL 2013:

A) SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE

Obiettivo 1- Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese

Obiettivo 2 - Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito

Obiettivo 3 - Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano

Obiettivo 4 - Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015

Obiettivo 5 - Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese

Obiettivo 6 - Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori

B) PROCESSI INTERNI

Obiettivo 7 – Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente

Obiettivo 8 – Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi

Obiettivo 9 – Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti

C) CRESCITA E APPRENDIMENTO DELL'ENTE

Obiettivo 10 – Valorizzare la memoria storica dell'Ente

Obiettivo 11 – Implementare il ruolo di osservatorio dell'economia locale

Obiettivo 12 – Garantire un’adeguata formazione del personale per gestire il rinnovamento dell’organizzazione e ottimizzare le performance

D) PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo 13 - Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme

Obiettivo 14 – Garantire il livello relativo di spesa promozionale rispetto agli oneri correnti

5) INDIRIZZI PER IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' PAVIASVILUPPO

1) LO SCENARIO ECONOMICO

Nel corso della prima parte del 2012 il **quadro economico internazionale** è stato caratterizzato da una fase di crescita a ritmi moderati, frenata dalle conseguenze della crisi finanziaria europea. Lo scenario globale, pur mantenendosi lungo un trend di sviluppo, ha evidenziato sintomi di rallentamento, estesi anche ad alcuni paesi emergenti, come la Cina. A livello globale la crescita si è mantenuta tra fine 2011 e inizio 2012 su tassi poco sopra il 3 per cento, inferiori ai ritmi pre-2007, quando l'economia globale viaggiava intorno al 5 per cento¹.

Fra i paesi cosiddetti "BRIC", che avevano guidato lo sviluppo negli ultimi anni, Brasile, Cina e India mostrano sintomi di chiara decelerazione. Si osservano invece ritmi di espansione ancora sostenuti nei paesi dell'Europa orientale, con una ripresa in corso a ritmi elevati in Polonia e in Russia, dove l'economia ha beneficiato dell'andamento crescente, sino a pochi mesi fa, del prezzo del petrolio. In America latina emerge la significativa decelerazione da parte del Brasile a fronte di una fase di crescita vivace sia in Messico che in Argentina.

L'economia americana ha mantenuto negli ultimi trimestri un ritmo di crescita moderato, nel complesso soddisfacente, tenuto conto delle difficoltà del quadro macroeconomico internazionale. Recentemente gli indicatori congiunturali sono però peggiorati, anticipando un rallentamento per la seconda metà dell'anno. Un'ipotesi che costituisce motivo di apprensione se si considera che nel 2013 gli Stati Uniti, che hanno avuto rispetto all'area Euro la possibilità di ritardare l'aggiustamento dei conti pubblici, dovranno applicare una politica fiscale restrittiva per consentire il pieno riequilibrio del debito pubblico.

I segnali di decelerazione provenienti dai paesi asiatici hanno dimostrato come quest'area sia ancora dipendente dall'evoluzione della domanda dei paesi occidentali e non completamente in grado di attivare un ciclo indipendente dal traino delle esportazioni. L'evoluzione dell'attività produttiva dell'area è risultata comunque, nel complesso, ancora in moderata crescita. Alla luce, tuttavia, del quadro ancora problematico dell'economia giapponese, è possibile che il tasso di sviluppo dell'intera area rallenti, influenzando anche le economie più piccole, che sono comunque sinora riuscite a mantenere un ritmo di crescita discreto.

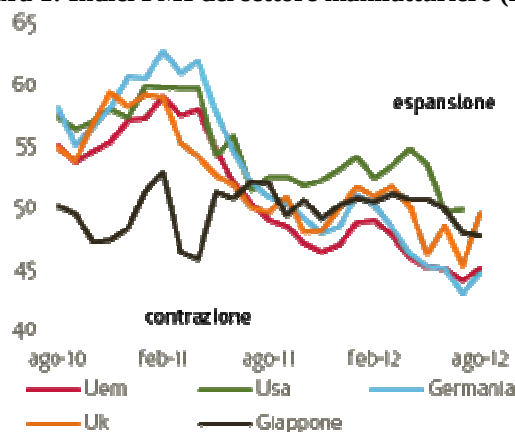
Nel corso degli ultimi mesi il **quadro congiunturale dell'area euro** non ha mostrato segnali di schiarita evidenziando invece un peggioramento del clima di fiducia delle imprese industriali. Nell'Uem, infatti, il Pil ha ripreso a diminuire nel secondo trimestre (-0,2% la variazione sul primo trimestre e -0,5% variazione sullo stesso trimestre dell'anno precedente²), dopo aver ristagnato nel primo. L'indebolimento dell'attività economica è stato almeno in parte determinato dagli effetti delle nuove tensioni sui mercati finanziari e dal riacutizzarsi della crisi del debito. Nei mesi estivi si sono poi accentuati i segnali di debolezza dell'economia tedesca mentre le attese delle imprese industriali di alcune economie *core*, come Francia e Olanda, si sono portate in prossimità degli analoghi indicatori di Spagna e Italia. Oltre alle turbolenze di carattere finanziario, che condizionano le performance delle imprese, a seguito dell'aumento dell'incertezza sulle prospettive economiche, vi è anche un effetto diretto degli scambi commerciali legato alla caduta delle importazioni dei paesi della *periferia* della zona Euro.

¹Fonte: FMI, World Economic Outlook Update, luglio 2012

² Fonte: Eurostat

L'andamento dell'attività produttiva nei paesi di "Eurolandia" resta comunque ancora divergente, date le ben diverse condizioni in termini di evoluzione della domanda interna. Le difficoltà della congiuntura dipendono dalle tensioni tuttora prevalenti sui mercati e dalle politiche di bilancio di segno restrittivo attuate dai Governi dei paesi della periferia per contrastare la crisi finanziaria. Nonostante l'adozione di misure severe di miglioramento dei saldi, tali paesi non sono sinora riusciti a ridurre in maniera significativa il premio per il rischio di *default* del debito pubblico. I tassi d'interesse elevati sui titoli di Stato contribuiscono a peggiorare la situazione delle banche, soprattutto quelle dei paesi in crisi, dato l'elevato ammontare di titoli del debito pubblico del proprio Stato che esse detengono. Ne consegue anche un aggravamento dei problemi legati alla scarsità di credito all'economia e questo peggiora ulteriormente le prospettive della domanda interna nelle aree più deboli. La Banca Centrale Europea ha tentato, nella prima parte dell'anno, di attenuare le tensioni sul mercato e di fornire liquidità alle banche, ma ha dovuto ulteriormente prendere atto che il sistema è ancora lontano dalla soluzione dei propri squilibri, anticipando che tali condizioni economiche richiederanno ancora politiche espansive da parte della BCE. In sintesi il quadro internazionale si è caratterizzato per un diffuso deterioramento dei ritmi produttivi nel secondo trimestre, dopo la tenuta evidenziata nel primo, e non sembrano inoltre esservi indicazioni di un miglioramento nel breve periodo (Fig. 1). Continuano a pesare gli effetti degli aggiustamenti in atto nei bilanci del settore pubblico e del settore privato insieme a quelli del clima di incertezza, che frenano la domanda interna, in un contesto in cui anche il commercio internazionale è in rallentamento.

Figura 1: Indici PMI del settore manifatturiero (livello)



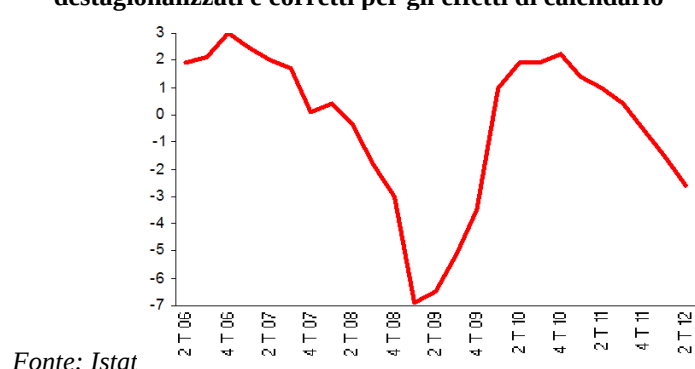
Fonte: Thomson Reuters, JP Morgan, ISM, Markit, elab. Prometeia; dati al 4/9/12.

Alcune tendenze in atto che, se confermate, potrebbero limitare la gravità della crisi, provengono dall'indebolimento dell'euro e dalla contrazione del prezzo del petrolio delle ultime settimane. Il condizionale è però d'obbligo, considerato che nuove manovre correttive nei prossimi mesi non vanno comunque escluse date le tensioni finanziarie che non accennano a ridimensionarsi. Per ora lo scenario della *periferia europea* è ancora nel segno della recessione: ciò vale anche per **l'Italia**, dove la dimensione della contrazione del Pil, per il secondo trimestre 2012, appare leggermente più accentuata rispetto alle quantificazioni previste a inizio anno. Nel trimestre di riferimento, in particolare, il prodotto

interno lordo³ è diminuito dello 0,8% rispetto al trimestre precedente e del 2,6% nei confronti del medesimo trimestre del 2011 - a fronte di una stima preliminare diffusa agli inizi dello scorso agosto che misurava una diminuzione congiunturale dello 0,7% e una diminuzione tendenziale del 2,5%- attestando la produzione su livelli solo lievemente superiori al minimo ciclico toccato nella primavera del 2009. L'industria italiana si trova così a dover affrontare la seconda recessione nell'arco di un quadriennio, senza aver mai recuperato le perdite della recessione precedente.

La flessione del prodotto ha riflesso soprattutto quella della debolezza della domanda interna, sia sul fronte dei consumi sia degli investimenti, determinata dalla riduzione del reddito disponibile delle famiglie, dalle valutazioni sfavorevoli delle imprese sulle prospettive a breve termine e dal calo della fiducia dei consumatori. La domanda nazionale - al netto delle scorte - ha infatti sottratto un punto percentuale alla crescita del PIL (-0,6 i consumi delle famiglie e -0,4 gli investimenti fissi lordi), mentre il contributo della domanda estera netta è stato positivo per 0,2 punti percentuali⁴.

FIGURA 2. PRODOTTO INTERNO LORDO – Italia- Variazioni tendenziali percentuali Dati destagionalizzati e corretti per gli effetti di calendario



L'inflazione nel nostro Paese, nel secondo trimestre del 2012, è rimasta stabile. La dinamica dell'indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività nazionale (IPC) si è attestata appena al di sopra del 3 per cento, risentendo ancora, per circa un punto percentuale, dell'aumento delle imposte indirette; al netto delle componenti più erratiche (beni alimentari e prodotti energetici), si è mantenuta al di sotto del 2 per cento. Nella seconda metà del 2012 si prevede una decelerazione dei prezzi al consumo⁵.

In **Lombardia**, la produzione industriale ha mostrato, tra aprile e giugno, una caduta congiunturale pari all'1,7%, in forte accentuazione rispetto alla caduta fatta registrare nel I trimestre dell'anno in corso. Rispetto al primo trimestre del 2012, gli ordini interni sono la variabile che ha conosciuto sorprendentemente la migliore performance (pari all'1,8%) anche se non si può prescindere dalla valutazione del dato all'interno del trend negativo che li ha caratterizzati, con continue contrazioni, a partire dalla seconda metà dello scorso anno, tanto da arrivare a sfiorare i punti di minimo registrati nel 2009. Anche l'andamento delle esportazioni delle imprese lombarde risente della difficile fase economica che interessa l'Europa. Se si osservano le quantità esportate si nota un incremento congiunturale anche se

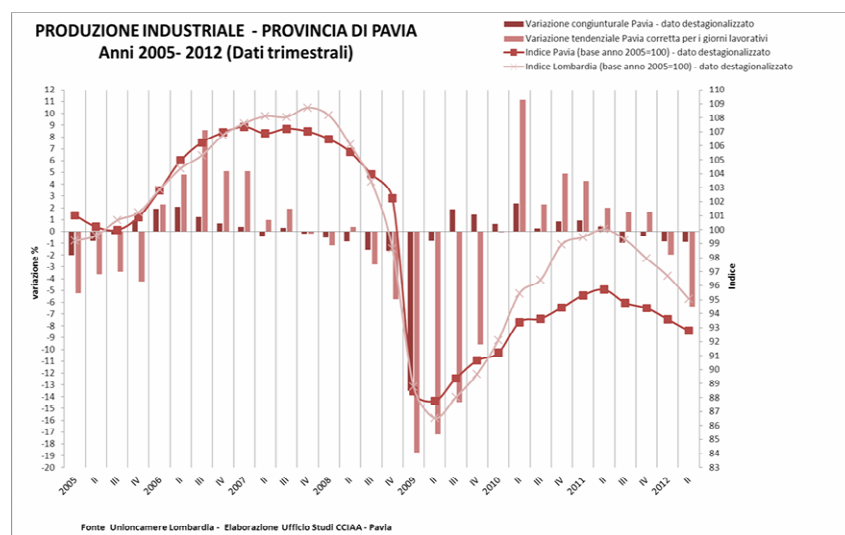
³Espresso in valori concatenati con anno di riferimento 2005, corretto per gli effetti di calendario e destagionalizzato

⁴ Fonte dati: Istat

⁵ Fonte dati: Banca d'Italia

il confronto su base annua è ancora negativo (-0,5%). L'export lombardo verso i paesi europei ha registrato infatti un progressivo rallentamento nel corso degli ultimi trimestri, fino a svoltare in negativo nel secondo quarto dell'anno in corso (-0,6%). Questo rallentamento è significativo per l'economia della nostra regione se si riflette sul fatto che, ancora in questo ultimo trimestre, al mercato europeo è destinata una quota importante delle esportazioni della Lombardia (67% pari a quasi 19miliardi di Euro). La reazione delle imprese lombarde al clima europeo non favorevole si concretizza nella ricerca di mercati più dinamici, fenomeno confermato dalla progressiva riduzione della quota europea (dal 74% di inizio 2007 all'attuale 67%) a favore dei mercati asiatici (dal 13% di inizio 2007 al 16%) ed americani (dal 9% all'11%)⁶. L'andamento dell'export lombardo sottende andamenti diversificati tra le province. Milano si conferma come la principale provincia esportatrice lombarda, con una quota del 35,4% pari a 9,9 miliardi di euro, mentre Pavia, nella classifica regionale si trova solo in 8° posizione spuntando una variazione tendenziale pari al 3% nei valori esportati. Gli altri indicatori economici congiunturali relativi alla nostra provincia proseguono, nel secondo trimestre del 2012, la traiettoria discendente già avviata nei primi mesi dell'anno, e confermano una situazione difficile per le nostre aziende manifatturiere. Se il 2011 è stato un anno contrassegnato dall'incertezza economica per la quale i primi segnali di ripresa sono stati disattesi nella seconda metà dell'anno - rimanendo però in territorio positivo - il primo semestre 2012 evidenzia, anche per la nostra provincia, segnali di vera e propria recessione.

I dati derivanti dall'indagine congiunturale relativa al 2° trimestre 2012 evidenziano infatti per la **produzione industriale pavese** una nuova variazione negativa sia nel dato congiunturale (-0,88% il dato destagionalizzato), sia rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (-6,45%), con un indice dei livelli produttivi che scende a quota 92,77 (dato destagionalizzato, base anno 2005=100) ben lontano da quello medio del 2007 (107,1).



Il quadro dell'economia della nostra provincia che prefigura una riduzione dei piani produttivi delle imprese e il permanere di margini di capacità produttiva inutilizzata va

⁶ Fonte dati: Unioncamere Lombardia

inevitabilmente a frenare l'accumulazione di capitale anche per l'anno in corso con riflessi negativi sul piano assunzioni e sull'occupazione in generale. I dati relativi al **mercato del lavoro**, nel II trimestre 2012, delineano infatti un panorama della provincia di Pavia ancora molto incerto, con saldi occupazionali positivi solo nel commercio e nei servizi, un aumento del ricorso agli ammortizzatori sociali e prospettive occupazionali per il terzo trimestre negative ed in sostanziale peggioramento. In particolare l'Indagine Congiunturale Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia e Confindustria Lombardia relativa al secondo trimestre 2012 mostra saldi negativi e in peggioramento nell'artigianato e nell'industria e un aumento più marcato per la nostra provincia rispetto alla media lombarda nelle ore di CIG autorizzate rispetto al secondo trimestre 2011 (+39% verso il + 5,9% regionale). Non solo, nel primo semestre 2012 sono stati quasi 1.500 i lavoratori iscritti alle liste di mobilità, in aumento tendenziale del 5,3%, con dinamiche distinte tra imprese con più di 15 dipendenti, rispetto alle quali si è registrata una riduzione tendenziale del 27,2%, e piccole imprese, relativamente alle quali i licenziamenti sono aumentati del 15,9% rispetto al I semestre 2011.

La debolezza del quadro congiunturale si è riflessa anche sull'andamento del credito all'economia, con una stagnazione dei finanziamenti alle imprese e un rallentamento di quelli alle famiglie. La crisi dei debiti sovrani nella seconda parte del 2011 e il deterioramento ciclico hanno portato a un nuovo inasprimento delle condizioni **di accesso al credito** sia per le imprese sia per le famiglie. Le tendenze recenti segnalano infatti un peggioramento nei primi mesi dell'anno, quando i prestiti alle imprese si sono ridotti e i crediti alle famiglie hanno ulteriormente decelerato. Vi hanno concorso le difficoltà di raccolta delle banche sui mercati internazionali e una stagnazione della provvista al dettaglio. L'irrigidimento nei criteri di offerta si è tradotto in primo luogo in un aumento dei margini applicati ai finanziamenti e in seconda battuta in una maggiore cautela nelle politiche di impiego anche con riferimento alle quantità erogate alle imprese. In parallelo si è ridotta la domanda di finanziamenti a medio e lungo termine indirizzati a sostenere gli investimenti produttivi delle imprese e gli acquisti immobiliari delle famiglie, mentre sono aumentate le richieste delle imprese connesse con la copertura del capitale di funzionamento e la ristrutturazione delle posizioni debitorie. Il tasso di variazione sui dodici mesi dei prestiti bancari alle imprese non finanziarie (al netto delle sofferenze e dei pronti contro termine), per l'Italia, nel maggio scorso, era negativo per il 2,8% mentre appariva più contenuta la variazione negativa sui tre mesi precedenti (-1,2 % in ragione d'anno). Il calo ha interessato tutte le classi dimensionali di impresa, incidendo in misura più accentuata sulle piccole imprese e la nostra provincia, caratterizzata da un tessuto produttivo di micro-aziende, ne ha risentito in modo particolare. Il problema dell'accesso al credito nel territorio pavese non riguarda solo la contrazione dei prestiti ma anche le sofferenze di quelli già attivati. Lo si può desumere dalla tabella 2, da cui emerge un tasso di decadimento dei finanziamenti per la nostra provincia, soprattutto per le imprese e per le società non finanziarie, con un valore raddoppiato rispetto a quello medio lombardo. Le indagini effettuate nei mesi primaverili presso le banche e le imprese del campione lombardo segnalano tuttavia attese di miglioramento delle condizioni di accesso al credito nel secondo semestre dell'anno in corso sia per le famiglie sia per le imprese.

Tab.2 - TASSO DI DECADIMENTO DEI FINANZIAMENTI PER CASSA - DISTRIBUZIONE PER LOCALIZZAZIONE (Pavia-Lombardia)

E SETTORI DI ATTIVITA' ECONOMICA DELLA CLIENTELA

al 30/06/2012

SETTORI E COMPARTI DI ATTIVITA' ECONOMICA DELLA CLIENTELA	CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE ESCLUSE LE ISTITUZIONI FINANZIARIE MONETARIE	SOCIETA' NON FINANZIARIE	FAMIGLIE CONSUMATRICI, ISTITUZ.SOC. PRIVATE E DATI NON CLASSIFICABILI	FAMIGLIE PRODUTTRICI	IMPRESE E FAMIGLIE PRODUTTRICI
Lombardia	<u>0,336</u>	<u>0,531</u>	<u>0,317</u>	<u>0,567</u>	<u>0,533</u>
Pavia	<u>0,884</u>	<u>1,227</u>	<u>0,595</u>	<u>0,546</u>	<u>1,102</u>

Fonte: Bancad'Italia

Gli effetti della crisi si fanno sentire anche sulla capacità di resistenza delle imprese che va via via diminuendo. Lo dimostrano i dati relativi al numero di aziende interessate da **procedure concorsuali** nella nostra provincia: nel confronto tra il primo semestre del 2012 e quello del 2011, a fronte di un dato sostanzialmente stabile sui fallimenti (n. 48 rispetto ai 50 dello scorso anno) sono aumentate del 41% circa le liquidazioni.

In questa situazione di grande difficoltà, nella nostra provincia, il saldo tra imprese iscritte e cessate, relativo al primo semestre del 2012, è negativo per 253 unità, con un tasso di sviluppo pari a -0,5%, in un trend che però evidenzia spiragli di miglioramento. Se si considera solo il secondo trimestre 2012, infatti, la **demografia imprenditoriale pavese**, mostra qualche lieve segnale di ripresa. Alla fine del mese di giugno le imprese iscritte alla Camera di Commercio sono 49.895, 123 unità in più rispetto al dato rilevato al 31 marzo⁷. Se si analizza il dato al netto delle cessazioni d'ufficio il saldo diventa positivo per 215 unità e il tasso di crescita spunta una variazione positiva dello 0,43%. Un valore poco al di sotto della media nazionale e lombarda (0,52%) che colloca la nostra provincia in posizione intermedia nella classifica regionale. L'andamento demografico favorevole del secondo trimestre si riscontra anche nel comparto delle imprese artigiane, che inverte la dinamica negativa in atto da molti trimestri nella nostra provincia, misurando un tasso di crescita dello 0,42%, che attesta il suo stock a 15.669 imprese, 66 unità in più rispetto al primo trimestre.

Al momento la corsa al "ribasso" delle **aspettative** coinvolge naturalmente tutti i previsori. L'entità del cambiamento delle stime è tanto maggiore quanto più aumentano le ipotesi peggiori riguardo all'evoluzione della crisi finanziaria, tutt'altro che risolta. Per quest'anno l'OCSE prevede un indebitamento netto per il nostro Paese che dovrebbe attestarsi attorno all'1,7% di Pil, mentre per l'anno prossimo ritiene altamente improbabile che si riesca a scendere al di sotto di un punto di prodotto. In conclusione, il secondo semestre dell'anno non porta buone notizie: non si arresta la caduta, seppur i ritmi della recessione saranno meno intensi, e solo la domanda estera ne potrà mitigare, parzialmente, gli effetti.

Questo quadro di difficoltà del sistema economico provinciale non può lasciare indifferenti le istituzioni locali impegnate più che mai a sostenere ogni sforzo per fronteggiare la crisi e rilanciare la crescita, affiancando e supportando la struttura produttiva provinciale. Prima fra tutte la Camera di Commercio intende incrementare il proprio impegno focalizzando la propria programmazione strategica sulle priorità che emergono dall'analisi dello stato

⁷ Il primo trimestre indicava un tasso di crescita negativo pari allo 0,41%, determinato anche dalle chiusure dell'anno precedente che vengono registrate nei primi mesi dell'anno.

dell'arte e dal confronto con gli scenari prospettici globali – oltre che tenendo conto delle progettualità già avviate negli anni e le risorse disponibili.

2) SISTEMA DELLE RELAZIONI ISTITUZIONALI E RUOLO DELLA CAMERA DI COMMERCIO

La Camera assume nel contesto locale un preciso posizionamento quale soggetto ancorato al territorio - di cui sa interpretare voci e valori – capace di integrarsi con gli altri organismi e enti pubblici locali, regionali e nazionali, costituendo per le imprese una istituzione aperta e reattiva alla complessità delle relazioni politiche, sociali ed economiche in continua evoluzione.

La scelta di lavorare in rete, che da sempre appartiene al sistema camerale, consente peraltro di valorizzare potenti strumenti di condivisione, di attuare strategie comuni, di alimentare efficaci sinergie.

Sulla rete si innestano infatti strutture di varia natura, alcune delle quali rappresentano lo snodo a livello regionale e nazionale per un'efficace azione di orientamento e coordinamento delle Camere, mentre altre sono deputate a svolgere una funzione specialistica su aree di intervento di stretto interesse per il tessuto imprenditoriale (informatica, infrastrutture, ambiente, turismo, ecc.).

In questa complessa architettura, l'Unione Italiana – ente pubblico al pari delle Camere – ha assunto sempre più il ruolo di regista del peculiare percorso del sistema camerale nazionale verso l'innovazione organizzativa e gestionale, favorendo le Camere nella sperimentazione e nell'avvio di nuovi progetti e servizi nonché di nuovi processi di lavoro, anche attraverso il cofinanziamento del **Fondo di Perequazione**. La Camera di Pavia anche nel 2013 valuterà le opportunità contenute nelle linee programmatiche annuali del Fondo, per quanto riguarda sia i progetti singoli, sia quelli da presentare a livello di sistema regionale, sia quelli di interesse nazionale.

Sulle Unioni regionali (soggetti privati ancorché con funzioni rafforzate dall'ultima riforma normativa in materia) le Camere possono invece fare leva per accrescere il valore e la visibilità del proprio ruolo in un contesto territoriale più vasto di quello provinciale e per incrementare i propri livelli di produttività attraverso **l'associazione di alcuni servizi**, soprattutto nel campo dell'informazione economica e statistica e della promozione. L'Unione regionale delle Camere lombarde, in quest'ultimo campo, ha condotto una azione di primo piano come interlocutore diretto della Regione nel perfezionamento dell'**Accordo di Programma** per la competitività delle imprese, che negli ultimi sei anni ha canalizzato verso le imprese lombarde oltre 80 miliardi di euro,

Il sistema camerale trae efficienza anche dalla miriade di Aziende Speciali, costituite dalle Camere e dall'Unione nazionale, che offrono un qualificato contributo alla sostenibilità e alla reale efficacia dell'azione camerale, grazie alle condizioni di interconnessione e di flessibilità che le contraddistinguono. La Camera di Pavia nel 2013 continuerà ad avvalersi ampiamente della propria **Azienda Speciale Paviaviluppo** - soprattutto nel perseguimento degli obiettivi collegati alla prospettiva della promozione del territorio e delle imprese - così come utilizzerà i servizi offerti dalle altre **Aziende del sistema camerale**, Infocamere soprattutto (e aziende collegate: IC outsourcing, Jobcamere, Ecocerved) Digicamere, Isnart, Isdaci.

La Camera di Pavia – anche in forza del ruolo riconosciuto al sistema camerale nel suo complesso - si è inserita quale interlocutore privilegiato in una fitta rete di relazioni istituzionali di cui sono protagonisti – oltre a **associazioni di categoria, ordini professionali, associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti, sindacati** - tutti gli Enti pubblici territoriali e di governo, prime fra tutti **Regione Lombardia e Provincia di Pavia**, con cui

sono condivise diverse azioni di promozione e sviluppo economico, nel rispetto delle reciproche competenze.

Nel sistema delle alleanze intrecciate con gli altri attori del territorio assume primario rilievo il dialogo con la Regione, che da molti anni ha individuato il sistema camerale quale punto naturale di riferimento istituzionale per l'azione programmatica di sostegno alla competitività e allo sviluppo economico.

Con la **Regione**, anche nel 2013, saranno aperte importanti opportunità di lavoro comune, partendo dai progetti dell'Accordo di Programma (AdP) siglato con il sistema camerale lombardo, che consente di elaborare strategie di area vasta e di definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio regionale in termini di politiche di promozione e di tutela, evitando la dispersione delle risorse e garantendo massima integrazione e coordinamento delle attività.

L'Accordo si sviluppa su tre Assi, rimodulati a seguito della revisione del 2011. Il primo Asse – che pone al centro il fattore strategico della competitività delle imprese - è il più dotato di risorse dovendo affrontare le tematiche cruciali e impegnative dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. Il secondo è destinato all'attrattività e competitività dei territori, mentre al terzo appartengono i progetti di sistema e supporto delle micro, piccole e medie imprese e dell'artigianato.

Anche in materia di e-government, nel corso del 2013 – come già avvenuto negli ultimi due anni per l'avvio dei Suap - la Camera sarà disponibile a svolgere il ruolo di animatore dei processi di semplificazione amministrativa, sia autonomamente sia in collaborazione con la sede territoriale della Regione Lombardia.

Nell'ambito del partenariato locale, luoghi privilegiati di raccordo – sotto la regia regionale - si confermeranno l'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) –per il quale la Camera partecipa attivamente ai lavori sia della Segreteria Tecnica sia del Comitato di Coordinamento - e il Tavolo Territoriale di Confronto (TTC), ove periodicamente sono chiamati ad esprimersi le istituzioni, le parti sociali e i rappresentanti del privato sociale e in cui il nostro Ente condivide le attività di informazione e di ascolto, con l'obiettivo di raccogliere osservazioni e proposte di azioni e di progetti.

Coprotagonista di tali strumenti partecipativi - e anche di molte iniziative di sviluppo locale promosse dalla Camera - è la **Provincia di Pavia**, con la quale sono attivi accordi, protocolli d'intesa e convenzioni che formalizzano l'elaborazione di programmi comuni e la condivisione di obiettivi e strategie. A testimonianza di tale apporto collaborativo sarà data continuità operativa al Tavolo Verde, che dà voce a tutti i principali soggetti rappresentativi del settore agricolo provinciale impegnati in progettualità di ampio respiro, prime fra tutte le realizzazioni del distretto agro-alimentare del vino e del distretto di filiera del riso.

Con i **Comuni** proseguirà l'impegno istituzionale della Camera a rafforzare il proprio ruolo di attivatore della promozione – già sperimentato nella condivisione anche finanziaria dei più importanti eventi locali oltreché nella partecipazione diretta alla realizzazione del Sistema dei Distretti del Commercio – e di agente di semplificazione amministrativa per le imprese.

Sotto quest'ultimo profilo peraltro la Camera intende proporsi – come già nel 2012 - quale intermediario qualificato per supportare le **amministrazioni pubbliche locali**, soprattutto le meno dinamiche e strutturate, a coniugare le procedure burocratiche con le nuove tecnologie, nella prospettiva di un apprezzabile potenziamento dell'e.government.

In coerenza invece con il proprio ruolo di ponte fra scuola e mondo della produzione, la Camera intende continuare ad alimentare il solido rapporto di collaborazione costruito negli anni con le **Scuole di Istruzione Superiore** e con l'**Ateneo pavese**, che ha dato frutti molto soddisfacenti grazie a storiche intese e innovative progettualità. Sono esemplari in questo contesto i risultati dei vari progetti annuali di alternanza scuola-lavoro, avviati a seguito della riforma Moratti, che incoraggiava le Camere di Commercio a collaborare con le Istituzioni Scolastiche attraverso apposite convenzioni ed accordi; come pure i periodici incontri di orientamento e gli appuntamenti formativi presso l'università e le scuole superiori della provincia con lo scopo di diffondere la cultura imprenditiva, la propensione al lavoro autonomo e l'apprendistato in relazione alle professioni e ai mestieri strategici per il sistema economico locale. Con l'Università di Pavia il rapporto però affonda le radici in una collaborazione pluridecennale, che spazia dal partenariato nell'organizzazione di eventi convegnistici e seminariali su tematiche finanziarie, tributarie, ambientali all'affidamento di incarichi di studio e ricerca in materie economiche (tra i più recenti gli approfondimenti per le giornate dell'economia e sui "costi del non fare").

Attenzione costante la Camera dedica infine alle relazioni con i **professionisti e i consulenti d'impresa** che si rapportano come intermediari nelle attività amministrative delle aziende, traendo un beneficio diretto dalle iniziative di comunicazione e di formazione che la Camera appresta ogni anno per consentire un rapido allineamento delle conoscenze in relazione al continuo sviluppo tecnologico e contenutistico dei servizi telematici.

La Camera – facendo leva sulla capacità di interpretare le variabili economiche locali, di fare sintesi delle istanze del sistema produttivo e di gestire il dialogo sociale - sfrutterà ogni opportunità per sviluppare ulteriori partnership con gli enti pubblici e le associazioni di categoria, per contribuire a superare l'inquietante momento recessivo e ad avviare una nuova fase di sviluppo.

3) EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

La consistente produzione normativa dell'anno in corso ha interessato il sistema camerale su diversi fronti, rendendo necessario un costante impegno a effettuare i conseguenti adeguamenti in ambito organizzativo e gestionale.

Nel 2011 erano già state introdotte misure per il monitoraggio e la riduzione della spesa pubblica, gravanti su vari aspetti inerenti l'assunzione e il rapporto di lavoro del personale e la gestione contabile/finanziaria. Nel 2012 i provvedimenti adottati dal Governo hanno affrontato le problematiche per definire in modo incisivo i criteri dei tagli da effettuare sulle spese della PA, attuando la c.d. *spending review*, che tocca da vicino anche il sistema camerale.

L'obiettivo di **contenimento della spesa pubblica** è stato puntualizzato con i recenti d.l. 52/2012, (convertito nella l. 94/2012) e d.l. 95/2012 (convertito nella l. 135/2012). Tali norme interessano la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio che, al pari delle altre PA, sono chiamate a contribuire all'eliminazione di inefficienze e sprechi nella spesa pubblica, in modo da ridurre l'ammontare e da reperire risorse per la crescita economica. I provvedimenti intervengono sulle procedure di acquisto di beni e servizi, sulla limitazione delle assunzioni di personale, sulla spesa per le auto di servizio. In particolare le disposizioni contenute nel citato d.l. 95/2012 riguardano:

- la riduzione delle comunicazioni cartacee verso gli utenti, con risparmio di almeno il 50% delle spese sostenute nell'anno precedente, anche tramite l'aumento dei servizi on-line;
- la riduzione delle spese per i servizi di pagamento delle retribuzioni;
- lo scioglimento delle società controllate direttamente o indirettamente dalle PA, ovvero l'alienazione delle relative partecipazioni, qualora il loro fatturato sia costituito per oltre il 90% da prestazioni di servizi in favore delle pubbliche amministrazioni;
- i contenimenti della spesa derivanti dalla realizzazione di sistemi informatici centralizzati per tutte le attività in caso di incorporazione di enti soppressi.

I processi di **semplificazione** e **liberalizzazione** delle attività economiche –già intrapresi con il d.l. 201/2011 (convertito nella l. 214/2011) – sono proseguiti con il d.l. 1/2012 *Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*, convertito nella l. 27/2012. Particolarmente rilevante in tal senso è l'abrogazione delle norme che prevedevano limiti numerici, autorizzazioni, licenze per l'esercizio dell'attività, non giustificati da interesse generale. Conferendo maggiore effettività al principio di concorrenza fissato dal Trattato dell'Unione Europea, le misure adottate incidono sulla tutela delle microimprese e dei consumatori, ed eliminano alcuni ostacoli all'approvvigionamento energetico e allo sviluppo delle infrastrutture.

Sono state introdotte agevolazioni nei confronti dell'**imprenditoria giovanile**, nell'ambito della costituzione semplificata delle società a responsabilità limitata da parte di persone fisiche che non abbiano compiuto i trentacinque anni di età. Successivamente alcune delle agevolazioni – anche di tipo fiscale – previste per tale tipologia sono state estese al nuovo modello della società a responsabilità limitata a capitale ridotto (d.l. 183/2012).

Sul versante della **regolazione del mercato**, la citata l. 27/ 2012 assegna all'Antitrust il potere di sanzionare l'utilizzo di clausole vessatorie a danno dei consumatori. Tali competenze si svolgono in sinergia alle attività condotte dalle Camere di Commercio, come chiarito anche nel *Regolamento sulle procedure istruttorie in materia di pubblicità ingannevole e comparativa, pratiche commerciali scorrette, clausole vessatorie* da parte

dell'AGCM (delib. agosto 2012), in cui viene anche ribadito il ruolo delle Camere a livello consultivo nei confronti dell'Autorità.

Nell'ambito delle normative di settore, per quanto riguarda la mediazione, il d.lgs. n. 28/2010 ha avuto una piena applicazione nel corso del 2012 con l'entrata in vigore dell'obbligatorietà del tentativo di conciliazione anche per due macro-settori di controversie particolarmente rilevanti, ossia le liti condominiali e le richieste di risarcimento danni per sinistri nell'ambito della circolazione stradale.

Meritano un cenno il d.p.r. n. 43/2012, che assegna alle Camere capoluogo di Regione la gestione del *Registro telematico delle persone e delle imprese certificate nell'ambito del sistema nazionale di certificazione per le attività di controllo delle perdite e recupero dei gas fluorurati*, e il d.m. 75/2012, con il quale è stato approvato il *Regolamento concernente i criteri per l'esecuzione dei controlli metrologici successivi sui contatori del gas e i dispositivi di conversione del volume*.

Con l. 3/2012, contenente *Disposizioni in materia di usura e di estorsione, nonché di composizione delle crisi da sovraindebitamento*, si riconosce al sistema camerale un importante ruolo sotto un duplice profilo, sia per la funzione del Registro delle Imprese, nel quale vengono iscritte le proposte di accordo di composizione della crisi da sovraindebitamento (riservata ai soggetti indebitati e agli imprenditori non soggetti alle procedure fallimentari), sia attribuendo agli organismi di conciliazione costituiti presso le Camere di Commercio la facoltà di iscrizione di diritto nel registro ministeriale degli organismi deputati alla composizione della crisi da sovraindebitamento.

In materia di **decertificazione**, la direttiva n. 14/2011 emessa dal Ministero della pubblica amministrazione e della semplificazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 15 della l. 183/2011, ha dato disposizioni per individuare un ufficio responsabile di tutte le attività destinate a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto agli stessi da parte delle amministrazioni procedenti, in relazione alla necessità di interscambio informativo tra gli organi della PA. Conseguentemente il divieto per gli Enti pubblici – comprese le Camere di Commercio – di ricevere certificati rilasciati da altre Pubbliche Amministrazioni è entrato in vigore dal 1° gennaio 2012.

Un ulteriore slancio al processo di **semplificazione** è stato apportato dal d.l. n. 5/2012, contenente *“Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e sviluppo”* (convertito nella l. 35/2012), con il quale il legislatore rafforza i principi contenuti nella l. 241/1990 in materia di contenimento dei tempi per la conclusione dei procedimenti. Inoltre vengono individuati gli strumenti di monitoraggio e programmazione per il processo di riduzione degli oneri amministrativi a carico dei cittadini e delle imprese, evidenziando i principi di proporzionalità degli adempimenti amministrativi e di adeguamento alle esigenze di tutela degli interessi pubblici coinvolti, di informatizzazione dei procedimenti, di eliminazione di certificazioni non necessarie.

Le citate disposizioni introducono modifiche alla previgente normativa in materia di obbligo di trasmissione da parte delle imprese societarie del proprio indirizzo di pec al Registro Imprese, prevedendo la sospensione della domanda per tre mesi, in attesa che essa sia integrata con tale indirizzo.

Viene poi attribuita alle Camere di Commercio la facoltà di stipulare convenzioni per attivare percorsi sperimentali di semplificazione amministrativa per gli impianti produttivi. La norma programmatica demanda ad appositi regolamenti la delineazione degli iter procedurali,

distinguendo le attività sottoposte a SCIA – con o senza asseverazioni da parte di tecnici - da quelle condizionate unicamente da una mera comunicazione alla PA.

L'art. 14 stabilisce che le Amministrazioni sono tenute a pubblicare sul proprio sito istituzionale e sul portale *impresainungiorno* la lista dei controlli a cui sono assoggettate le imprese, indicando i criteri e le modalità di svolgimento delle relative attività: tale norma è destinata ad avere riflessi sulle procedure inerenti le funzioni di vigilanza svolte dalle Camere.

A seguito dell'avvenuta pubblicazione dei dd.mm. 26.10.2011 si è data attuazione alle disposizioni contenute nel d. lgs. 59/2010, con cui erano stati soppressi alcuni albi e ruoli. I decreti ministeriali disciplinano le nuove procedure di iscrizione nel Registro delle imprese e nel R.E.A. delle attività di agenzia e rappresentanza di commercio, di mediazione e di spedizione a seguito della soppressione dei rispettivi ruoli.

La semplificazione degli adempimenti burocratici a carico delle attività produttive ha raggiunto un ulteriore traguardo con le modifiche e integrazioni apportate al citato d.lgs. n. 59/2010 dal d.lgs. 147/2012. Tale norma introduce alcune disposizioni di raccordo con le modifiche intervenute all'art. 19 della l. 241/1990 in materia di SCIA, e allarga il campo delle attività non più sottoposte alla preventiva richiesta di iscrizione in albi ed elenchi. Viene eliminato il ruolo dei pesatori pubblici e viene abolito l'obbligo del possesso dei requisiti professionali per il commercio all'ingrosso di prodotti alimentari. Inoltre è soppressa la commissione consultiva prevista dalla normativa previgente in materia di esame delle richieste di iscrizione nel ruolo dei periti e degli esperti.

Il c.d. *Decreto Sviluppo* (d.l. 83/2012, convertito con la l. 134/2012) ha introdotto diverse disposizioni che interessano vari settori delle **attività camerali**:

- *trasparenza amministrativa*: si stabilisce l'obbligo per le PA – e quindi per le Camere di Commercio – e le società partecipate di pubblicare sul proprio sito internet i dati e le informazioni relative alla erogazione di somme ad imprese, di compensi e corrispettivi a persone, professionisti, imprese e enti privati e comunque ogni forma di vantaggio economico ad enti sia pubblici che privati; pertanto a decorrere dal 1° gennaio 2013 la suddetta pubblicazione costituirà condizione legale di efficacia del titolo che attribuisce tali erogazioni e compensi per importi superiori a € 1.000 nell'anno solare;
- *Registro imprese*: nell'ambito della revisione della legge fallimentare finalizzata a favorire la continuità aziendale, si introduce l'onere di deposito della domanda di concordato; in merito alla semplificazione dei contratti di rete, si determina la facoltà di effettuare una sola iscrizione delle modifiche a tali contratti presso il Registro competente per territorio, in relazione alla sede dell'impresa indicata nell'atto modificativo;
- *regolazione del mercato*: vengono attribuite alle Camere le funzioni sanzionatorie in materia di violazioni alla disciplina sul *Made in Italy*;
- *ecologia*: è sospesa fino al 30 giugno 2013 l'operatività del SISTRI in materia di tracciabilità dei rifiuti;
- *sostegno all'internazionalizzazione*: la norma istituisce i consorzi per l'internazionalizzazione – aperti alla partecipazione di enti pubblici e privati - la cui *mission* sarà indirizzata alle nuove forme di internazionalizzazione; concentra i contributi solo a fronte di progetti realizzati dai nuovi consorzi, dalle Camere di Commercio italiane all'estero e dalle associazioni di categoria.

Ulteriori norme di particolare rilievo riguardano l'introduzione della società a responsabilità limitata a capitale ridotto (come sopra ricordato), la semplificazione della *governance* di Unioncamere, mentre un interesse di carattere generale riveste la costituzione dell'Agenzia per l'Italia Digitale, che riunirà le funzioni già svolte da DigitPA e dal Dipartimento per la digitalizzazione della PA, al fine di sostenere il processo di innovazione tecnologica e di informatizzazione, portando a termine il programma dell'Agenda digitale italiana.

Sul versante della normativa regionale, particolarmente incisiva sul sistema camerale è la l. r. 7/2012, che ha **eliminato l'albo delle imprese artigiane**, abolendo le Commissioni provinciali insediate presso le Camere di Commercio. Di conseguenza la qualifica artigiana è attribuita nell'ambito del procedimento di iscrizione nel Registro Imprese, che ha esito con l'apposita annotazione.

La l.r. 1/2012 ha provveduto a riordinare le norme in materia di **procedimento amministrativo**, di diritto di accesso e di semplificazione amministrativa. In particolare la norma, armonizzando i principi contenuti nei provvedimenti statali di semplificazione (compresa la l. 180/2011, Statuto per le imprese) ha introdotto il principio di riduzione o eliminazione, ove possibile, degli oneri meramente formali, stabilendo che i provvedimenti amministrativi generali inerenti autorizzazioni, concessioni, accesso ai servizi pubblici o concessione di benefici, devono recare in allegato l'elenco di tutti gli oneri amministrativi a carico dei cittadini, delle imprese e degli altri utenti, introdotti o eliminati con i medesimi provvedimenti. In tema di diritto di accesso ai documenti amministrativi, sono stati garantiti livelli di accessibilità ulteriori rispetto a quelli previsti dal legislatore statale.

4) LE PRIORITA' STRATEGICHE NEL 2013

Obiettivo 1 – Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese

L'economia pavese, come quella nazionale, sta attraversando un periodo di seria crisi che affligge la generalità delle imprese, di ogni settore e dimensione, e che ne condiziona negativamente le performance produttive. E' ormai noto che in uno scenario di questo tipo, caratterizzato inoltre dalla forte contrazione dei consumi privati e da una propensione più spiccata al risparmio, un vero e proprio sollievo che consente agli operatori di resistere alla congiuntura sfavorevole, e in alcuni casi di combatterla, proviene dalla domanda estera. La richiesta di Made in Italy, originata sia dal territorio comunitario sia dalle zone extra CEE, sostiene l'offerta di beni e servizi e dà respiro alle nostre aziende, consentendo loro di difendere i propri margini di guadagno anche in un periodo decisamente difficile come quello che stiamo attraversando.

Da queste premesse discende che uno degli obiettivi principali della Camera di Commercio di Pavia è quello di rafforzare lo sviluppo economico e territoriale, tramite il sostegno al processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese.

In questa prospettiva una prima declinazione di questo intento è quella auspicabile di accrescere la numerosità degli esportatori pavesi e di arricchire i volumi di fatturato aziendale generati sui mercati internazionali.

In sintonia a questa linea d'azione è possibile agire in due direzioni, prevedendo azioni su misura rivolte alle differenti categorie di imprese, da un lato le c.d. imprese "matricola" che presentano un livello di internazionalizzazione basso ma un potenziale di vocazione internazionale interessante, dall'altro le imprese "mature", già presenti in maniera considerata sui mercati internazionali.

La segmentazione delle due macrocategorie di imprese in gruppi omogenei di filiera è propedeutico al loro inserimento in database di aziende target, da mantenere aggiornati. E' altrettanto rilevante individuare Paesi obiettivo per le categorie di imprese individuate (matricola e mature) e per la loro specializzazione di categoria/filiera.

In questo contesto risulta altresì importante il ruolo della **formazione mirata** per categorie di utenti con l'obiettivo di accedere ad un percorso che può sfociare ad esempio nella partecipazione ad una delle iniziative all'estero previste nel programma promozionale di Paviaviluppo, siano esse manifestazioni fieristiche così come missioni commerciali e incontri d'affari sul territorio provinciale.

Per le imprese mature, come ad esempio quelle del settore calzaturiero, occorre pensare ad un'articolazione dell'offerta in un'ottica di rilancio del comparto, che può partire da una ricognizione delle esigenze sino alla realizzazione di momenti di **formazione di tipo avanzato**, in sinergia con le Associazioni di categoria ed i Consorzi che mantengono stretti legami con gli iscritti e che possono essere elementi di stimolo e aggregazione.

Alle imprese matricola verrà dedicata una seconda edizione del **progetto L.E.T.** – che prevede una azione di tutoraggio da parte di export manager temporanei - potenziata rispetto alla precedente nei volumi di attività, con l'intento di interessare un numero maggiore di imprese e di tutor coinvolti nella loro assistenza.

Verranno inoltre progettate apposite **indagini conoscitive ed esplorative ad hoc** sul sistema produttivo pavese, allo scopo di far emergere i soggetti che hanno il potenziale per

affacciarsi ex-novo sui mercati esteri, portando dal presupposto che molti operatori possano trovare uno sbocco alternativo utile per contrastare la forte contrazione del mercato interno. L'analisi statistica dei dati relativi ai flussi doganali consentirà inoltre di individuare i mercati più promettenti verso cui orientare le aziende.

L'accompagnamento delle imprese sui mercati esteri avverrà anche attraverso appositi bandi sia camerali che nell'ambito dell'AdP tra Regione Lombardia e sistema caemrale . E' intenzione della Camera elaborare un nuovo **Bando Internazionalizzazione 2013**, che punterà alla ricongiunzione di diversi strumenti di finanziamento in una logica progettuale che premierà le iniziative in grado di coinvolgere collettivamente più aziende. Questa attività verrà condotta riorganizzando coerentemente i vari canali di finanziamento, siano essi gestiti sotto forma di bandi pubblici che di voucher, sia camerali che nell'ambito dell'Accordo di Programma, purché accomunati dal medesimo fine di sostenere le iniziative che comportino collaborazioni tra imprese a livello internazionale.

In questo contesto verranno sviluppate azioni in grado di far maturare presso le aziende la consapevolezza che l'attività internazionale non sia confinata alla mera transazione commerciale con diretta ricaduta sui volumi di fatturato, ma possa estrinsecarsi in molteplici altre interazioni con soggetti esteri, che spaziano dalle collaborazioni distributive, alle joint venture, alle catene di approvvigionamenti in subfornitura, oltre agli accordi in partnership di svariata natura.

Infine verranno promosse le buone prassi di aggregazione aziendale che presuppongono consuetudini collaborative tra diversi soggetti, con l'obiettivo di consolidarle in un sistema strutturato di operatività in rete; uno strumento progettuale utile a questa finalità è il **progetto "Dalla collaborazione al Contratto di Rete"**, promosso da Unioncamere Lombardia.

L'utilità di sviluppare la propensione delle aziende pavesi a fare sistema è fondamentale poiché evidenti sono i vantaggi che l'intera economia provinciale ne trarrebbe. Sviluppare una cultura di rete sistematica tra i nostri imprenditori contribuirebbe a far sì che le relazioni sinergiche fra aziende si moltiplichino, l'efficienza organizzativa aumenti, la razionalizzazione dei costi tenda ad un livello ottimale, la rinnovata capacità innovativa, conseguente alle buone prassi di interazione/integrazione, funga da volano per lo sviluppo dell'intero sistema.

Un'ulteriore declinazione attraverso cui realizzare l'obiettivo strategico in questione è quella di implementare la serie delle iniziative e dei **servizi** per l'internazionalizzazione offerti per segmenti di utenza.

Si avverte la necessità di creare dei percorsi di affiancamento e di crescita nei confronti di realtà economiche che vanno individuate e invogliate ad internazionalizzarsi.

E' opportuno formare le aziende con attività sia di tipo convenzionale (sessioni dedicate a tematiche quali marketing internazionale, contrattualistica e pagamenti, aspetti legali e contrattuali, formalità doganali etc.) sia di tipo avanzato e di natura personalizzata, anche in forma aggregata, utilizzando figure quali gli **Export Temporary Manager** per assistere le imprese nell'approccio internazionale.

Sul fronte promozionale si può agire attraverso la stimolazione alla partecipazione ad iniziative del programma promozionale di **fiere e missioni imprenditoriali**, predisposto e gestito da Paviaviluppo, che è già stato arricchito rispetto a quello del 2012 in armonia con quanto emerso nel confronto con i rappresentanti del sistema di imprese. Tale programma

attiverà iniziative atte a coinvolgere le aziende nell'avvicinamento a nuove aree geografiche nel mondo e valorizzerà la metodologia degli "incoming" come leva per esplorare le opportunità di scambio commerciale con nuovi partner.

La Camera di Commercio continuerà ad erogare i servizi di informazione, assistenza e primo orientamento collegati alla rete **Lombardiapoint**, mettendo a disposizione competenze ed esperienze a supporto del commercio internazionale.

Sarà ribadita particolare attenzione alla necessità di diffusione della vocazione all'internazionalizzazione delle PMI con iniziative quali il **Premio Imprese Internazionali** che prevede anche il coinvolgimento dell'Università di Pavia.

Un ulteriore strumento a disposizione degli imprenditori pavesi è costituito dal **Club delle imprese Esportatrici**, un'aggregazione volontaria in costante crescita di aziende vocate all'export, che costituiscono un gruppo privilegiato di utenti a cui la Camera di Commercio riserva particolare attenzione, dedicando loro un canale di comunicazione specifico e appuntamenti fissi quadrimestrali durante i quali si tengono seminari tematici gratuiti di aggiornamento, coordinati da un professionista esperto in materia, che trattano le tematiche più sensibili del commercio con l'estero. Da questo cluster qualificato di aziende si può ragionevolmente partire per organizzare azioni di riflessione e indagine sui fabbisogni aziendali, anche tramite focus group o approfondimenti one to one tra aziende ed esperti di internazionalizzazione.

RISULTATI ATTESI

- Aumentare il numero di imprese esportatrici e incrementare l'export di quelle che già esportano
- Favorire la partecipazione a iniziative collettive rispetto alle individuali
- Arricchire la gamma delle iniziative e dei servizi per l'internazionalizzazione offerti in relazione alle tipologie di utenza

Obiettivo 2 - Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito

In ragione delle incertezze della ripresa, in termini di intensità e diffusione, e delle perduranti tensioni sui mercati finanziari - con i conseguenti effetti negativi anche sugli investimenti - lo sforzo della Camera di Commercio è massimo ed orientato ad imprimere velocità alla concretizzazione delle soluzioni a sostegno di tutte le imprese, per favorirne lo sviluppo in un sistema caratterizzato da sempre più crescenti processi di globalizzazione e, quindi, di competitività. In quest'ottica la Camera prevede un impegno vigoroso mediante azioni efficaci e concrete, rivolte ad arginare le difficoltà che minano proprio la competitività delle imprese.

Tra le leve prioritarie su cui lavorare vi è quella dell'**innovazione**.

La capacità di innovare è un presupposto di grande rilevanza ed un principio valido per tutte le imprese che intendono migliorare la propria posizione sul mercato, anche per quelle di piccole dimensioni, quali quelle di cui è composto prevalentemente il tessuto imprenditoriale pavese. In quest'ottica la Camera di Commercio intende proseguire nel percorso già avviato di misure volte a favorire i processi di ricerca, innovazione e brevettazione, nel convincimento che tali investimenti possano traghettare oltre la crisi e dare valore aggiunto alle nostre imprese.

L'impegno della Camera di Commercio su questo fronte, per il 2013, è rivolto a potenziare la diffusione di questo importante strumento di supporto alla crescita e allo sviluppo, attraverso l'assegnazione di voucher e contributi, mediante bandi - anche a valere sull'Accordo di Programma con Regione Lombardia - finalizzati all'introduzione di processi di innovazione tecnologica (di prodotto, processo, metodo), di ricerca e sviluppo, di valorizzazione del capitale umano, di ottenimento di brevetti europei/internazionali, nonché all'incentivazione per l'utilizzo delle tecnologie ICT nei processi "cardine" e per lo sviluppo dell'"e-commerce" e del "business online", con lo scopo di liberare ed attivare la competitività aziendale grazie all'incremento di efficienza in termini di organizzazione interna, comunicazione, gestione dei costi e del trattamento delle informazioni.

Con l'obiettivo di migliorare l'impatto ambientale e il posizionamento competitivo del tessuto imprenditoriale provinciale, sarà inoltre posta particolare attenzione alle azioni dirette a favorire le imprese che portano a compimento, nella propria organizzazione, sistemi aziendali di garanzia ambientale o di prodotto, definiti da standard internazionali, attraverso l'erogazione di agevolazioni a fondo perduto per l'ottenimento delle certificazioni relative.

I suddetti **bandi** saranno promossi attraverso un sistema di azioni di formazione/informazione e comunicazione, in merito alle procedure da seguire e agli interventi ammessi, più incisivi e mirati per sensibilizzare le aziende del territorio al tema e incrementare l'accesso delle nostre imprese alle risorse disponibili.

Sempre in tema innovazione, nell'ambito delle iniziative straordinarie volte a sostenere l'economia del territorio provinciale, la Camera di Commercio di Pavia intende promuovere un bando di forte impatto per l'assegnazione di contributi alle imprese, anche di nuova costituzione, finalizzati a sostenere diverse tipologie di investimenti sia materiali che immateriali che abbiano una ricaduta comprovata sull'azienda in termini di **miglioramento delle prestazioni, della qualità del prodotto, dell'efficienza dei processi produttivi e dei costi**. Tale misura mira a rafforzare la potenziale reazione del sistema produttivo di fronte

agli eventuali spiragli di ripresa prospettati per il 2013, promuovendo la capacità di investire delle imprese in affiancamento alle misure sul credito, con l'auspicio che la realizzazione di investimenti possa anche produrre un indotto sul territorio.

Nell'intento, infine, di valorizzare in chiave economica i risultati della ricerca scientifica e tecnologica conseguiti nelle organizzazioni, la Camera prevede inoltre interventi relativi all'**innovazione per la transizione alla tecnologia digitale, per la tutela della proprietà intellettuale**, nonché all'**innovazione legata ai sistemi di gestione ambientale**. In questo contesto saranno messe in campo azioni mirate, ad esempio, a favorire la **brevettazione**, potenziando i servizi degli Uffici Brevetti e Marchi attraverso progetti in collaborazione con Unioncamere Nazionale e accrescendo il patrimonio di conoscenze del personale camerale, delle imprese e delle loro associazioni. Si sosterrà l'introduzione di tecnologie innovative per l'**efficientamento energetico** e per lo sviluppo eco-sostenibile delle imprese del territorio anche attraverso il "Progetto Energy Management", teso ad accompagnare le imprese, con audit dedicati, nel monitoraggio, nella autoregolamentazione e nella riqualificazione energetica, quale fattore determinante per abbattere i costi e recuperare risorse e quindi competitività.

Si prevede infine di attivare una **indagine** mirata a rilevare presso le imprese pavesi bisogni qualificati e specifici di innovazione, che possano diventare spunto per ripristinare un proficuo raccordo fra la Camera da un lato e lo Sportello Università/Impresa e/o il Polo Tecnologico di Servizi dall'altro: in particolare si intende far sì che la Camera divenga un ricettore di richieste e idee da riportare ai dipartimenti di ricerca Universitari, quali spunti per attivare linee di ricerca dedicate e funzionali a rispondere al bisogno di innovazione delle imprese. A fianco di ciò, in via sperimentale, e preludendo all'istituzione presso Paviaviluppo di uno "Sportello Innovazione", potrà essere lanciata una prima operazione di **audit tecnologico** finanziato dalla Camera, quale servizio finalizzato a fare emergere il potenziale di innovazione presente all'interno della singola impresa, a renderne consapevole l'imprenditore stesso, ed infine a definire una strategia gestionale adatta a svilupparlo con successive azioni mirate a cura dell'azienda stessa.

Tali misure saranno realizzate in collaborazione con il Polo Tecnologico dei Servizi, l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano, INNOVHUB, membro della rete comunitaria Enterprise Europe Network, con l'Università e con le altre istituzioni locali interessate allo sviluppo economico del territorio.

Il superamento delle difficoltà economiche che investono le micro, piccole e medie imprese pavesi transita anche dalla capacità di costituirsi **in reti di impresa**, per rafforzare le relazioni sinergiche fra aziende del territorio attraverso uno scambio di conoscenze e competenze e una razionalizzazione dei costi, funzionali ad un più efficace approccio sia nei confronti dell'innovazione sia nell'affrontare i mercati internazionali. Nella nostra provincia, caratterizzata da una parcellizzazione del tessuto imprenditoriale formato per lo più da micro-imprese, si avverte l'esigenza di approfondire le potenzialità di utilizzo di questo strumento che può ampliare anche l'effetto delle strategie di sostegno attivate dalla Camera per le aziende che affrontano le sfide del mercato globale. Sviluppare la cultura dell'aggregazione, per il ruolo che può avere nel migliorare la competitività del nostro sistema economico, è quindi tra gli obiettivi prioritari della Camera di Commercio, che lo promuove attraverso una serie di azioni specifiche dirette a sensibilizzare le imprese ad

unirsi in “reti” stabili per migliorare la loro efficienza organizzativa e commerciale e a favorire il contatto tra gli operatori interessati nell’ambito delle filiere ad accompagnarli con continuità e professionalità nel percorso di aggregazione. Con il **progetto “Dalla collaborazione al Contratto di Rete”**, promosso da Unioncamere Lombardia, verrà avviata una gamma di servizi comuni per le reti tra imprese, con particolare attenzione all’internazionalizzazione, e alle reti tra Confidi. Sarà riattivato lo **Sportello Reti di Impresa – SPRI**, quale servizio da dedicare alle imprese per aiutarle a superare eventuali criticità del percorso di aggregazione, quali la *governance*, ed in particolare il costo di gestione e la distribuzione del potere decisionale, la gestione del conflitto d’interessi e l’interdipendenza. Lo Sportello vuole costituire un punto di riferimento per le aziende interessate a conoscere e a sviluppare progetti comuni ed in particolare intende offrire assistenza e consulenza mirata e programmi di informazione/formazione sulle tematiche delle aggregazioni. Lo Sportello metterà inoltre a disposizione un team di professionisti, opportunamente selezionati e specializzati sull’argomento, da inserire quali **Temporary Manager**, per affrontare anche gli aspetti problematici relativi alla “cultura della collaborazione” oltre che quelli legali, fiscali, finanziari, tecnici ed organizzativi legati al contratto di rete, anche nella sua fase attuativa.

A corredo degli interventi di servizio si collocheranno contributi dedicati a stimolare la partecipazione a eventi per il **partenariato tra le imprese**.

La difficoltà di **accesso al credito** permane tra i maggiori problemi che le imprese incontrano per lo sviluppo e la salvaguardia della propria attività e frena la competitività imprenditoriale. Il sistema economico pavese, prevalentemente costituito da piccole e medie imprese sottocapitalizzate, dipende fortemente dal credito bancario e la crisi di liquidità che ha colpito le banche negli ultimi mesi ha messo a dura prova la capacità di resistenza dei nostri imprenditori. Il sistema creditizio nel suo complesso, nazionale ed internazionale, risente delle tensioni finanziarie e ciò provoca un aumento di costi bancari a cui si affiancano aumenti di sofferenze e bilanci negativi per le aziende. E’ fondamentale quindi il ruolo dell’intervento pubblico per allentare i rischi di avvitamento del sistema. Per questo la Camera di Commercio si è attivata, e si impegnerà anche nel prossimo anno, a destinare una quota consistente delle proprie risorse. Vanno in questa direzione le misure che saranno realizzate in collaborazione con il sistema camerale regionale quali l’adesione all’iniziativa **“Confidi International”** - per interventi di cogaranzia e controgaranzia a prima richiesta del Fondo, attuata con il sistema dei Confidi, per finanziamenti diretti ad investimenti e spese correnti destinate a piani di internazionalizzazione - e la partecipazione alla costituzione di un Fondo Rischi a garanzia del **Contratto FederfidiFei** che, avvalendosi anche del contributo di 5 milioni di euro del sistema camerale lombardo, permetterà l’erogazione – grazie a un doppio livello di garanzie - di nuovi finanziamenti alle imprese per un importo superiore a 700 milioni di euro.

Per sostenere inoltre la liquidità aziendale è in via di progettazione un **bando per la concessione di contributi in conto abbattimento tassi** di interesse calcolati sull’importo dell’investimento e destinati a potenziare la liquidità aziendale.

Tutte le azioni per il sostegno dell’accesso al credito sono e saranno portate avanti in collaborazione con i Confidi, giudicati partner idonei, in considerazione dell’attività svolta da sempre in conformità delle regole nazionali e comunitarie, e validi, anche per il forte effetto

moltiplicatore determinato dalle risorse investite a sostegno delle garanzie. Organismi che la Camera, proprio in virtù del ruolo svolto in tema di credito, insieme con il Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza, intende coinvolgere in un progetto mirato a sopperire alle difficoltà incontrate dagli imprenditori in materia di ammissione a finanziamenti. Si tratterà di un percorso di condivisione e discussione dei principali problemi che incombono sugli imprenditori nel faticoso iter di accesso al credito (strumenti di finanziamento alternativi, percorsi, procedure e criteri di valutazione) e delle misure di aiuto disponibili, da realizzare sul territorio provinciale, con esperti di settore, per contrastare il forte problema di liquidità che negli ultimi tre anni, con l'intensificarsi della crisi finanziaria, ha messo molti imprenditori in difficoltà⁸.

Nel convincimento, infine, che un percorso di razionalizzazione del sistema dei confidi sia indispensabile, in una fase congiunturale così negativa per le imprese, e che il contratto di rete sia uno strumento prezioso e flessibile per lo sviluppo non solo delle PMI, ma anche delle loro strutture di supporto e promozione, la Camera si impegna a promuovere (nell'ambito del progetto già citato "Dalla collaborazione al Contratto di Rete) **l'aggregazione dei Confidi**, da realizzare tenendo presente anche logiche improntate all'intersettorialità, per ricercare economie di scala e di specializzazione che consentano di ottenere soluzioni più efficaci per le imprese e di ridurre l'impatto negativo delle esigenze strutturali di contenimento della spesa pubblica.

Parallelamente alle iniziative incentrate su specifiche leve della crescita imprenditoriale sin qui trattate, la Camera intende dedicare una particolare attenzione anche allo sviluppo delle funzioni **di assistenza e accompagnamento** alle imprese (e in particolare a quelle di piccole e medie dimensioni) che si svolgono tramite attività di 'sportello'. Lo sportello si contraddistingue per essere un servizio facilmente accessibile, che comporta un contatto diretto con l'utente e tale da attivare una proficua dinamica di ascolto e stimolo reciproco fra impresa e referente, favorevole alla individuazione di soluzioni per la crescita direttamente tagliate a misura dell'utente stesso. La Camera intende incrementare le linee di servizio incentrate su questo modello, affiancando agli sportelli 'tematici' già esistenti in materia di **Responsabilità Sociale e Ambiente**, un nuovo sportello di carattere più generale e trasversale – da assegnare, così come quelli sopra citati, alla gestione di Paviaviluppo - che si proporrà come punto di riferimento integrato per le imprese bisognose di supporto. Lo **sportello 'Per l'Impresa'** offrirà sia informazioni a 360 gradi sui servizi di assistenza offerti dalla Camera e sulle opportunità di finanziamento esistenti, sia indicazioni elaborate in relazione alle specifiche esigenze dell'imprenditore, utili a orientarlo verso i percorsi di crescita più appropriati. Questa funzione, che dovrà espletarsi in stretto raccordo con lo sportello di assistenza alle pratiche anagrafiche, con l'URP e con l'ufficio promozione della Camera, attiverà anche una fitta rete di contatti nell'ambito del mercato dei servizi alle imprese specialistici e professionali presso il quale individuare supporti dedicati di 2° livello, e valorizzerà il servizio SIT già esistente, che offre la collaborazione di manager temporanei per affrontare specifiche problematiche gestionali all'interno dell'azienda.

⁸. Come dimostra il rapporto OCSE sulle condizioni di finanziamento delle PMI italiane, i prestiti a breve termine hanno marcato un drastico rallentamento e le condizioni di credito si sono irrigidite a dimostrazione che la sopravvivenza in tempo di crisi non è così semplice se i capitali scarseggiano.

RISULTATI ATTESI:

- Rafforzare l'azione di stimolo per la costituzione di reti d'impresa
- Incentivare l'innovazione e il trasferimento tecnologico
- Favorire l'accesso al credito
- Assistere e accompagnare l'imprenditore per cogliere le opportunità di crescita

Obiettivo 3 – Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano

I più recenti dati Istat sull'occupazione in Italia confermano in modo allarmante la permanenza di uno stato di crisi socio-economico difficile da superare. I giovani in tale contesto sono i più colpiti (618 mila ragazzi in cerca di occupazione): a luglio 2012 il tasso di disoccupazione nella fascia 15-24 anni ha raggiunto il 35,3%, con un aumento tendenziale pari a tre volte quello del tasso di disoccupazione generale (10,7%). Continua a preoccupare il calo dell'occupazione dipendente a tempo pieno e indeterminato e il ricorso sempre più forte a contratti a termine e alle collaborazioni.

Il Sistema informativo Excelsior, che fornisce i dati di previsione sull'andamento del mercato del lavoro e sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese anche a livello provinciale, conferma un clima di massima cautela nei programmi di assunzione delle imprese pavesi.

A ciò si aggiungano i dati forniti dall'anagrafe camerale delle imprese che evidenziano per la prima parte dell'anno un saldo negativo tra iscrizioni e cessazioni in provincia di Pavia.

In tale contesto una politica di sviluppo economico, che miri a rafforzare le basi del tessuto produttivo nel medio periodo, non può prescindere dalla promozione di una più diffusa imprenditorialità, che dia vita a nuove possibilità di impiego e di autoimpiego, accompagnata da una piattaforma ben strutturata di formazione specialistica e aggiornamento continuo dei lavoratori.

La Camera di Commercio, che già nel suo programma pluriennale si è impegnata ad attuare azioni concrete per agevolare la nascita di nuove imprese e per intervenire direttamente sul tema della formazione del capitale umano e della cultura manageriale, intende rafforzare nel 2013 l'impegno su questa prospettiva facendo leva sull'esperienza e le competenze della propria Azienda Speciale Paviaviluppo per l'erogazione di servizi ad hoc.

L'Azienda infatti, in qualità di ente certificato ISO 9001 e accreditato presso Regione Lombardia per **la formazione professionale**, potenzierà i programmi di formazione continua e le iniziative di orientamento a favore dello sviluppo dell'imprenditorialità e promozione di nuove imprese, nonché le azioni tese a favorire l'incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico.

I servizi si declineranno in un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema in profonda evoluzione, che si intreccia con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con la Provincia di Pavia, gli istituti scolastici, l'Università di Pavia e tutti gli enti appartenenti al sistema di istruzione e formazione della provincia di Pavia, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo. Recentemente la Camera è stata chiamata dalla Provincia di Pavia a far parte del **Laboratorio Provinciale per la Formazione**, la cui mission è quella di raccogliere ed elaborare i fabbisogni professionali che emergono dal territorio al fine di comporre un'offerta formativa adeguata.

Nel 2013 si confermerà l'impegno prioritario e costante 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 adeguato. La formazione dovrebbe costituire, anche in un contesto difficile 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 e a perseguire la crescita professionale e l'adeguamento alle nuove professionalità.

Le attività di **orientamento all'autoimprenditorialità**, variamente articolate, faranno perno sulle iniziative di supporto al "Mettersi in proprio": valutazione dell'innovatività dell'idea imprenditoriale, trasferibilità dell'idea sul mercato, qualità e completezza del piano di marketing e di quello finanziario.

Nello specifico nel 2013 si punterà a rilanciare il servizio di informazione e assistenza personalizzata agli aspiranti e nuovi imprenditori (sportello **Punto Nuova Impresa**), inserendolo in una più articolata funzione di ascolto e orientamento nei confronti delle imprese (si veda l'obiettivo 1 "Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi"). All'attività informativa dedicata agli aspiranti imprenditori si affiancherà l'erogazione di servizi di secondo livello tra cui:

- l'organizzazione di seminari e corsi brevi di orientamento al mettersi in proprio rivolti ad aspiranti e nuovi imprenditori
- interventi di orientamento presso l'Università e gli Istituti Scolastici della provincia con lo scopo di diffondere la cultura imprenditiva, la propensione al lavoro autonomo e l'apprendistato in relazione alle professioni e ai mestieri strategici per il sistema economico locale.

A questo proposito la Camera esplorerà, anche in accordo con le locali associazioni di categoria, gli spazi di intervento in termini di orientamento ed eventualmente di offerta di percorsi mirati con l'obiettivo di promuovere le attività artigianali ed i **mestieri tradizionali** come opportunità di avvio di nuove imprese.

Verrà attivata inoltre una procedura di selezione per l'accesso gratuito a interventi di **assistenza personalizzata** per gli aspiranti imprenditori che hanno già delineato con sufficiente chiarezza la propria idea di business e necessitano supporto per la redazione del piano di impresa, anche in relazione alla partecipazione a misure di finanziamento disponibili per lo start-up di impresa.

Sulla prospettiva di **sostegno alla nuova impresa**, poiché si ritiene che sia necessario ripartire da una politica industriale che sappia favorire la "proliferazione" delle aziende giovani, la contaminazione delle idee e il germogliare di finanziamenti piccoli e grandi per trasformare un'idea in un'impresa, la Camera, oltre a riproporre il **progetto START** nella sua terza edizione per l'anno a venire (in Accordo di Programma con MISE e sistema camerale), ha predisposto il nuovo **bando a sostegno di progetti d'impresa (Start-up e Spin Off) innovativi** che sarà accessibile già dagli ultimi mesi del 2012 ma avrà effetti sul prossimo anno.

Inoltre alcuni Comitati consultivi affiancheranno l'attività della Giunta nel definire, promuovere e realizzare politiche e azioni destinate a specifiche categorie di imprese o a tematiche di particolare rilevanza per lo sviluppo economico locale. Il **Comitato per l'Imprenditoria Femminile** lavorerà per stimolare, valorizzare e qualificare la presenza delle donne nel mondo dell'impresa e in generale del mercato del lavoro; il **Comitato per l'Imprenditoria Giovanile** inoltre favorirà la costruzione di linee di azione condivise per la promozione e il sostegno ai giovani imprenditori pavesi, quale componente rilevante del futuro sviluppo economico provinciale; infine il **Comitato Imprenditoria Sociale e**

Microcredito lavorerà per valorizzare il capitale umano e sociale delle imprese del terzo settore anche attraverso un sostegno alle imprese con la leva del microcredito.

Per quanto riguarda lo **sviluppo del capitale umano** la Camera è da sempre impegnata sul versante della formazione aziendale e della formazione superiore come leva per rafforzare la competitività del sistema economico provinciale e valorizzare la sua posizione a livello internazionale. Le attività formative rappresenteranno comunque uno strumento trasversale rispetto alle strategie camerali, interessando non solo la prospettiva di sviluppo del capitale umano ma anche il rafforzamento dei processi di internazionalizzazione, innovazione e aggregazione delle imprese.

Le progettualità in tema di formazione sono interamente delegate all'Azienda Speciale, che realizzerà anche nel 2013 le ormai tradizionali attività collegate ai **percorsi formativi interaziendali e settoriali a catalogo** e ai corsi abilitanti per agenti di commercio, mediatori immobiliari e alimentaristi.

Verranno attivati inoltre progetti volti ad assicurare alle lavoratrici e ai lavoratori opportunità di qualificazione e sviluppo professionale al fine di accrescerne la stabilità occupazionale, l'adattabilità ai cambiamenti tecnologici/organizzativi e sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese (Formazione continua) ed al fine di garantire ai cittadini opportunità di formazione lungo l'intero arco della loro vita (Formazione permanente).

A tal fine verranno utilizzati anche tutti gli strumenti normativi per la presentazione di progetti aziendali ed interaziendali, progetti quadro, progetti corsuali e voucher.

Inoltre Paviasviluppo ricercherà ogni occasione per partecipare insieme ad altri enti di formazione e a partner istituzionali del territorio a progetti sul versante della **formazione per giovani diplomati disoccupati** (Formazione Superiore e IFTS), ambito nel quale l'Azienda vanta una consolidata esperienza e il più vasto apprezzamento da parte degli utenti. Questa attività risulta strategica rispetto alla funzione camerale di **facilitare il raccordo tra domanda e offerta di formazione**, agevolando il dialogo fra le istituzioni scolastiche e universitarie del territorio e le rappresentanze delle imprese locali (oppure con le imprese stesse) - anche attraverso una maggior partecipazione dell'ente camerale al nuovo canale dell'Istruzione Tecnica Superiore - al fine di ridurre le distanze che ancora esistono fra Scuola e mondo del lavoro.

RISULTATI ATTESI

- Incentivare la nascita di nuove imprese
- Stimolare la formazione delle competenze e la qualità del capitale umano

Obiettivo 4 - Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015

L'attuale congiuntura caratterizzata da una crescita economica fortemente rallentata, che non vede sostanziali inversioni di tendenza, genera anche nella nostra provincia ripercussioni particolarmente negative sul sistema produttivo, sui livelli occupazionali e sulla capacità di spesa delle famiglie. E' indispensabile dunque che tutti gli attori del territorio si impegnino, facendo leva sulle risorse presenti sul territorio, per riavviare un percorso di crescita che traini il processo di fuoriuscita dalla crisi. Partendo da questa premessa è facile individuare nel turismo - inteso come settore orientato alla cultura, alla storia, alla natura, alle tradizioni e all'enogastronomia - e nelle eccellenze produttive, due fattori endogeni fondamentali, capaci di generare un indotto economicamente molto rilevante, sia nel mercato dei servizi turistici, sia in quello delle produzioni agricole e commerciali e, per conseguenza, vantaggi competitivi per tutto il sistema economico locale.

La Camera di Commercio di Pavia pone da sempre particolare attenzione alla centralità del territorio quale fattore determinante per i processi di sviluppo e la consapevolezza che il **Sistema Turistico** possa agire come motore di ripresa incita l'ente a imprimere maggiore impulso alla promozione del comparto anche per il 2013. In questa direzione va il potenziamento del ruolo ricoperto dalla Camera di Commercio, quale portatrice di interessi dei molti soggetti della filiera produttiva locale, che si realizza attraverso differenti azioni, finalizzate ad sviluppare, indirizzare e favorire investimenti nel settore, anche in vista di EXPO 2015, su cui sviluppare piani di marketing per trasformarle in qualità attrattive.

A partire dal prossimo anno dunque la Camera darà il proprio contributo, anche attraverso la funzione di Osservatorio Economico, partecipando al **progetto TRAVEL** che nasce per sperimentare un nuovo sistema di rilevazione congiunturale - direttamente on line - delle dinamiche turistiche in Lombardia e nella nostra provincia. Il progetto (condiviso con Regione Lombardia nell'Accordo di Programma per la Competitività) rappresenta l'evoluzione innovativa dei tradizionali osservatori turistici locali, in chiave di servizio per il territorio e per i suoi processi di sviluppo. E' infatti un vero e proprio barometro per gli operatori, che elabora in tempo reale le informazioni, in un dialogo costruttivo e continuo con le imprese, gli attori turistici e gli stessi visitatori, che possono misurare e valutare in modo efficace il posizionamento di mercato. Grazie all'evoluzione tecnologica, inoltre, potrà aiutare a definire - su basi oggettive - le migliori strategie di offerta per intercettare le opportunità che il mercato turistico offre.

In questo momento di forte contrazione delle risorse pubbliche per la promozione è essenziale il coordinamento delle iniziative esistenti per evitare sovrapposizioni e dispersione di risorse. Per questa ragione la Camera di Commercio continuerà nel percorso di confronto e di **collaborazione con altri enti ed istituzioni locali**, che perseguono come obiettivo il rilancio del territorio, per rafforzare la sinergia degli interventi ideati, in un'ottica di condivisione e cooperazione.

Tale percorso darà vita a nuovi progetti di promozione turistica quale quello della **"Promozione delle eccellenze produttive nel territorio pavese"** per la valorizzazione delle produzioni tipiche del territorio che cercherà di promuovere - in chiave innovativa - non solo i prodotti di eccellenza ma anche il territorio, nella sua completezza attraverso la

realizzazione di una guida che suggerisca i percorsi del gusto più adatti al luogo e alla stagione di visita e la serie di monografie promozionali dedicate ai prodotti tipici, che ne evidenzino le caratteristiche qualificanti. Obiettivo è quello di valorizzare in chiave innovativa il ricco patrimonio enogastronomico provinciale, per renderlo a tutti gli effetti una leva di competitività territoriale e un fattore di attrattività turistica, anche nei confronti dei mercati esteri. Ancora per il 2013 poi, gli operatori economici potranno contare sul sostegno della Camera per l'attuazione del Circuito **"Marchio di Qualità Ospitalità Italiana"**, cui sarà possibile aderire con l'impegno a collaborare per la valorizzazione dell'offerta, garantendo al tempo stesso la qualità elevata dei prodotti e dei servizi offerti.

Si darà seguito inoltre ai progetti già in atto tra cui, il progetto **"Fra il Ticino e l'ex-po: storie di acqua e castelli in provincia di Pavia"** (che prevede la realizzazione e promozione di itinerari turistici per la fruizione sostenibile delle risorse culturali e ambientali, all'interno del quale la Camera realizzerà un portale turistico geo-referenziato) e il **Sistema Turistico Po di Lombardia** (con le 3 province lombarde di Lodi, Cremona e Mantova, che prevede la promozione di azioni integrate per la fruibilità slow del territorio). Un'interessante occasione per ampliare il circuito delle attività coinvolte nelle strategie di attrattività territoriale è rappresentato dal progetto culturale **"Creative Companies in Alpine Space (CCALPS)"** nell'ambito del quale sarà prevista la creazione di un network internazionale nel quale le Imprese Culturali e Creative potranno sviluppare il loro pieno potenziale, con l'aiuto di reti di supporto (composte da istituzioni, Università e centri di ricerca, hubs).

Non mancherà il sostegno camerale allo **Sportello IAT** (che offre indicazioni e assistenza a visitatori italiani e stranieri sulle attrattive turistiche e eventi in programma, le strutture ricettive e i servizi offerti), oltreché alle numerose manifestazioni organizzate da terzi che troveranno ospitalità e sostegno economico nell'ambito del **bando camerale per la promozione dell'economia locale** rivolto allo sviluppo e alla valorizzazione del sistema economico locale.

Il costante impegno della Camera a sostegno della promozione delle eccellenze del territorio troverà inoltre concrete espressioni, anche per l'anno prossimo, nel supporto alle politiche distrettuali – che interessano in particolare il settore agricolo (**Distretti vino e riso**) e il settore commerciale (**Distretti urbani e diffusi del commercio**), strumentali al superamento del difficile momento che attraversa l'agricoltura pavese, nell'ottica di un miglioramento continuo della qualità del prodotto e di un consolidamento del legame prodotto-territorio volto ad esaltare le nostre produzioni e le nostre etichette.

Un peso rilevante nelle politiche di promozione delle tipicità territoriali sarà assegnato all'organizzazione diretta di rassegne eno-gastronomiche di fama consolidata (**"Autunno Pavese"** ed **"Emergente"**) che saranno riproposte in forma innovativa per favorire lo sviluppo di importanti opportunità commerciali per le aziende espositrici.

Tra le più attuali modalità di promozione sperimentate con successo vi è quella di abbinare la presentazione dei prodotti tipici a luoghi culturali di particolare pregio e interesse. In tal modo, coinvolgendo sia il turismo culturale che quello enogastronomico, si aumenta il potenziale di attrattività e di visibilità della provincia. Ci si propone, quindi, di replicare l'evento **"Caccia ai Tesori della Lomellina"**, evento di promozione territoriale che collega le eccellenze artistiche e culturali presenti sul territorio alle migliori produzioni tipiche.

Una specifica linea di intervento sarà dedicata a far leva sul patrimonio e i fattori di attrattività locali nei paesi esteri. A tal fine saranno riproposti, sempre in ambito di Accordo

di Programma con Regione Lombardia, programmi di promozione sui **mercati internazionali**, oltre ad iniziative di **incoming** di giornalisti (per l'anno a venire si pensa al Canada) ai quali presentare la provincia di Pavia.

Infine, non per importanza, il **"Cluster del Riso"**: un'occasione straordinaria per la nostra provincia di essere presente ad Expo 2015 con un ruolo da protagonista che occuperà l'Ente in un costante e impegnativo lavoro, tenuto conto del contributo che la Provincia apporterà all'importante evento. In vista di tale obiettivo la Camera di Commercio, insieme alle Provincia di Pavia e alle Province e alle Camere di Commercio di Novara e Vercelli, che rappresentano i territori strategici nella produzione del riso, stanno per sottoscrivere un protocollo per la valorizzazione di questo prodotto italiano e dei suoi territori per promuoverne la conoscenza attraverso iniziative che si svilupperanno nei prossimi due anni, che permettano di diffondere ancora di più le nostre tipicità con un ritorno importante sia a livello di esportazione sia di turismo.

Gli investimenti esteri sono una leva di sviluppo di grande rilevanza: creano posti di lavoro, portano nuova liquidità all'economia, incrementano le relazioni commerciali con l'estero, aumentano la produttività delle imprese e favoriscono la circolazione di know-how. E' dunque fondamentale attivarsi per costruire un'offerta articolata, in grado di rilanciare e riposizionare il territorio nel suo complesso in una logica integrata delle risorse, attraverso azioni di marketing coordinato, di livello provinciale che miri a rendere il territorio pavese un punto di incontro di idee e capitali di sviluppo e conoscenza di benessere e redditività.

La nostra provincia possiede peculiarità che la contraddistinguono e che contribuiscono ad assicurarle potenzialità di attrazione per l'insediamento e lo sviluppo di nuove attività. Punti di forza su cui puntare nello sviluppo delle politiche per **l'attrattività territoriale** che si sostanziano nella concentrazione di strutture e di servizi specializzati, nella strategica collocazione geografica (Pavia si trova nella cerniera interregionale e internazionale a cavallo fra i due Corridoi Europei, Corridoio 24 e Corridoio 5), nella presenza di poli logistici di rilevanza sul territorio - tra cui l'unico Polo Intermodale, in senso stretto, della Lombardia - quello di Mortara - nella presenza di aree industriali dismesse o in via di dismissione, quali le grandi aree centrali della ex-Snia e ex-Neca, testimonianza del processo di de-industrializzazione che ha investito il territorio urbano negli ultimi decenni, la cui rigenerazione non solo permetterebbe di abbattere le barriere che rendono questi luoghi anche fisicamente separati dalla città ma potrebbe innescare a cascata processi virtuosi di rivitalizzazione e riqualificazione anche dei contesti urbani limitrofi e nuove economie e attività urbane.

L'Ente camerale intende realizzare un piano di Marketing territoriale con interventi volti a sensibilizzare le istituzioni interessate ad investire su queste aree e creare così condizioni di interesse materiali e immateriali, di vantaggio, di novità ma anche servizi, ospitalità e magari nuove infrastrutture, a recuperare e aggiornare il proprio portale geo-referenziato che illustra tali aree e le aree insediative e le relative dotazioni e servizi connessi e proseguire nel progetto **Invest in Lombardy**. Tale progetto, che nasce in collaborazione con l'Unioncamere Lombardia e Promos (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano) e con il supporto di Regione Lombardia - ha lo scopo di promuovere la Lombardia come una destinazione di business con vantaggi competitivi comparabili a quelli dei principali gateway europei intercettando i progetti di investimento delle aziende estere per

veicolarli verso la Lombardia e fornendo assistenza all'investitore straniero in tutte le fasi del processo di insediamento. Invest in Lombardy ha concluso la prima fase, portando a termine un'analisi territoriale per l'individuazione dei vantaggi competitivi delle 12 province lombarde e la realizzazione di materiale informativo (brochures, video...), del sito web dedicato (on line dal luglio 2012) e di un network di professionisti a sostegno degli investitori esteri e prevede, nelle prossime azioni, di creare uno sportello unico regionale, che fornisca informazioni e assistenza all'investitore straniero e lo indirizzi in seguito verso i nodi provinciali, oltreché di avviare alcune attività di "Soft Landing", cioè di interventi dedicati a rendere disponibili per gli investitori esteri, uffici e spazi attrezzati nella fase di start up, per consentire loro di valutare l'impatto sul territorio.

In un'ottica di potenziamento degli scambi, sia con l'UE, sia con i mercati emergenti dell'Europa centro-orientale e del bacino mediterraneo, la Camera, per il 2013, punta inoltre su un **progetto di fattibilità** che mira a razionalizzare il **sistema dei trasporti**, in una logica di sistema integrato da concretizzare attraverso la messa in rete dei poli logistici e delle principali imprese esportatrici e sull'impegno ad aderire e portare avanti i progetti che si svilupperanno all'interno del Gruppo di Lavoro Infrastrutture presente a livello regionale presso il Sistema Camerale, e agendo di stimolo (anche facendo leva sui risultati di propri studi sulla mobilità) sugli organi politici competenti, perché procedano ad avviare lavori già programmati, quale è la costruzione della "Bretella Vigevano-Malpensa", determinanti per lo sviluppo del nostro territorio.

Sempre in tema di attrattività del territorio continueranno infine le azioni di collaborazione in atto con altre istituzioni locali per la promozione e lo sviluppo del **Polo Tecnologico dei Servizi**, affinché offra sempre maggiore assistenza specifica alle imprese in fase di start up anche attraverso la possibilità di accedere al personale di ricerca dell'Università di Pavia e del **Parco Tecnologico e Scientifico**, che nascerà per attrarre investimenti nel settore delle scienze della vita, e in particolare nel biotech, sia "red" che "green", nel biomedicale, nella nutraceutica e nelle biotecnologie. Un progetto quest'ultimo presentato in sinergia tra enti locali, imprese, università, polo sanitario e sistema bancario, che ha ottenuto un ottimo piazzamento regionale (1° in graduatoria) e che attende di essere concretizzato.

RISULTATI ATTESI:

- Valorizzare il patrimonio locale (settori, produzione, ambiente, cultura) come leva di crescita economica e di attrattività turistica;
- Evidenziare le opportunità offerte dal territorio pavese quale sede di investimenti produttivi, anche esteri.

Obiettivo 5 – Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese

In questi ultimi anni ha assunto un peso dominante - a livello di governo nazionale e locale - l'obiettivo di rendere più agevole la fruizione dei servizi amministrativi, favorendo i processi di semplificazione ed informatizzazione delle procedure e di snellimento della burocrazia, nel pieno rispetto dei ruoli istituzionali a presidio della certezza dei rapporti giuridici e dei principi di legittimità e trasparenza dell'azione amministrativa.

Tuttavia il processo di semplificazione incontra molteplici criticità collegate alla difficoltà di attuazione concreta delle norme da parte delle PPAA, anche per la disomogenea situazione degli Enti pubblici a livello di e-government. Esemplare, sotto questo profilo, è stata la situazione creatasi a seguito dell'entrata in vigore nel 2011 del d.p.r. 160/2010 in materia di SUAP, in virtù del quale assumevano il ruolo di protagonisti i 190 Comuni del territorio della provincia e la Camera di Commercio, quale soggetto propulsore per l'attivazione degli Sportelli.

Come noto, un'efficiente rete di Sportelli Unici delle Attività Produttive è la condizione necessaria anche a livello europeo per attrezzare un Paese a rispondere in modo adeguato alle sollecitazioni competitive del mercato globale, permettendo alle imprese di adempiere alle formalità amministrative con modalità on-line, attraverso la creazione di procedure telematiche razionali e interoperabili.

L'attuazione del dettato normativo ha evidenziato nel 2011 gli enormi ritardi dei Comuni in tema di informatizzazione dei procedimenti e digitalizzazione dei documenti, con conseguente necessità per la Camera di accollarsi l'onere della gestione dei Suap per la quasi totalità dei Comuni.

Consapevole dell'importanza del momento e della delicatezza del ruolo da ricoprire in tale contesto – dovendo assicurare comunque il funzionamento di sportelli telematici anche mettendo in grado i Comuni inadempienti di dotarsi delle strumentazioni necessarie - la Camera si è impegnata nell'anno in corso a incentivare con uno specifico progetto di promozione la costituzione dei SUAP comunali.

Sostanzialmente le azioni si sono indirizzate all'organizzazione di molti incontri formativi e informativi destinati ai referenti comunali (Segretari, amministratori, funzionari), mirati a diffondere la consapevolezza dell'esigenza di modernizzazione - per consentire l'autonomia nella gestione dello Sportello - e ad azioni specifiche di affiancamento e accompagnamento verso l'informatizzazione dei procedimenti che – unite a sostegni anche di carattere economico – hanno dato ottimi risultati, consentendo l'accreditamento del Suap presso quasi tutti i Comuni della provincia.

Nel 2013 l'Ente, tenendo anche conto delle statistiche di Unioncamere – che, a prescindere dall'istituzione dei Suap, rilevano per la provincia di Pavia una bassa diffusione del canale informatico per la pratiche che pervengono a tali sportelli – si propone di avviare un progetto ancora più ambizioso e complesso di **diffusione dell'e-government nella PA**, accompagnando gli Enti pubblici (i Comuni in primo luogo) a favorire e incentivare le comunicazioni telematiche verso i Suap comunali, favorendo per questa via anche l'attività istituzionale della Camera di Commercio. A tal fine, da un lato si procederà ad opportune azioni formative nei confronti degli stakeholders, dall'altro si cercherà di **divulgare l'utilizzo dell'applicativo di Infocamere "Suap camerale"** presso i Comuni della provincia che - non

disponendo di sistemi informatici gestionali specifici e dedicati - continuano a utilizzare il canale "pec to pec".

Nell'ambito di una più vasta azione di sensibilizzazione e di diffusione dei processi di e-government, la Camera si impegnerà inoltre a promuovere l'avvio dell'utilizzo delle **comunicazioni telematiche tramite posta elettronica certificata con il Tribunale di Pavia**, diminuendo progressivamente le attuali modalità cartacee di interscambio informativo.

Sempre al fine di agevolare gli utenti nel corretto adempimento degli obblighi di legge, sarà assicurata la piena collaborazione con altre istituzioni del territorio, per semplificare e rendere omogenee le procedure per l'avvio delle attività imprenditoriali, con indubbi vantaggi sia per gli utenti sia per le Amministrazioni interessate. A tal proposito si ricorda che nel 2007, a seguito dell'emanazione della l.r. n. 1/2007, la Provincia di Pavia – Assessorato Attività Produttive e Formazione, aveva attivato un Tavolo di coordinamento provinciale degli Sportelli Unici della provincia di Pavia, al fine di creare una guida alla DIAP condivisa da tutti gli Enti pubblici interessati alla Conferenza di Servizi (ARPA, ASL, Uffici provinciali, SUAP comunali) e dalle associazioni di categoria. Fino all'entrata in vigore del dpr 160/2010 in materia di SUAP comunali e camerale, la Camera di Commercio non aveva un preciso compito all'interno del Tavolo; solo nel 2012 ha assunto un ruolo più istituzionale, fornendo il proprio contributo interpretativo e propositivo. Per il 2013 è intenzione dell'Ente impegnarsi ad estendere la propria collaborazione, rivestendo una **funzione proattiva all'interno del "Gruppo di lavoro SCIA"** (come è stato ridenominato il Tavolo, a seguito del d.lgs. 147/2012).

Inoltre, nell'ottica di garantire agli utenti canali informativi chiari e tempestivamente aggiornati rispetto alle novità normative, sarà assicurata una costante e accurata attenzione alle istruzioni inserite nei diversi prontuari presenti sul sito camerale, condivisi a livello regionale nell'ambito di gruppi di lavoro specializzati a cui collaborano anche i funzionari della Camera di Pavia. I prontuari sono messi in linea dopo l'approvazione del Tavolo della Consulta dei Conservatori dei Registri Imprese della Lombardia.

Si sottolinea che i dieci manuali in linea – alcuni di elevata dimensione e complessità – costituiscono uno dei principali canali per comunicare alle imprese modalità e condizioni per la formazione e l'invio al Registro Imprese di tutte le pratiche telematiche. Per **migliorare l'accessibilità e la comprensione immediata dei contenuti dei prontuari**, saranno verificate e attuate – ove possibile – nuove modalità per la rapida consultazione e la migliore navigabilità all'interno del sito.

Saranno avviate iniziative anche nell'ambito dell'assistenza diretta agli utenti. La Camera ha attivato, infatti, nel 2010 uno **sportello aperto al pubblico**, finalizzato al supporto nella compilazione delle pratiche telematiche, a seguito dell'entrata in vigore dell'obbligo di invio della comunicazione unica. Nel 2013 lo sportello sarà dotato di risorse in grado di accompagnare l'utente anche in tutti i passaggi tecnici e gestionali dei vari programmi informatici necessari per consentirgli di **effettuare autonomamente la trasmissione** delle pratiche telematiche al Registro Imprese.

RISULTATI ATTESI:

- Aumentare i flussi telematici di interscambio informatico tra l'Ente e le imprese;
- Favorire la gestione autonoma delle pratiche da parte dell'utente impresa.

Obiettivo 6 – Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori

Nell'ambito della riforma delle Camere di Commercio riveste particolare importanza l'attribuzione agli enti camerali delle funzioni di regolazione del mercato, finalizzate alla tutela della parte debole - il consumatore - ma anche a garantire ai mercati la conduzione per il rispetto delle norme in materia di libera concorrenza. Condizioni necessarie per contribuire allo sviluppo di una solida economia.

La centralità del ruolo della Camera è stata ribadita con l'attribuzione delle funzioni già svolte dagli UUPPICA e dagli Uffici Metrici Provinciali, e con l'istituzione della figura del "Responsabile delle attività finalizzate alla tutela del consumatore e della fede pubblica". Il "Codice del consumo" ha ulteriormente consolidato le prerogative del sistema camerale in materia di **regolazione del mercato e tutela del consumatore**.

All'interno di tali funzioni riveste un particolare interesse per gli operatori economici la **Raccolta provinciale degli Usi**, una tra le più antiche competenze delle Camere di Commercio, e anche a tutt'oggi una delle funzioni camerali di maggiore impatto sul tessuto economico e sociale locale. Gli usi costituiscono, infatti, un punto di riferimento essenziale per una definizione organica dei comportamenti generali in ambito contrattualistico, verificati costantemente dalla collettività e adatti ad assumere col tempo la caratteristica di norme da osservare in assenza di disposizioni legislative o accordi specifici. La revisione degli usi avviene mediante l'attività di una Commissione provinciale istituita ad hoc dalla Giunta Camerale.

L'ultimo riesame della Raccolta, con gli aggiornamenti al 2000, è stato pubblicato nel 2004; è pertanto necessario che nel 2013 siano avviate le procedure per la nomina degli organismi collegiali che individueranno le variazioni intervenute negli ultimi anni, da inserire nella nuova edizione.

Dal 2010, con l'adesione della Camera di Commercio di Pavia al Protocollo d'intesa siglato a livello nazionale con il Ministero dello Sviluppo Economico, è stata avviata l'attività di **vigilanza sulla sicurezza dei prodotti**, con particolare riferimento alle seguenti categorie:

- materiale elettrico destinato a essere usato entro determinati limiti di tensione;
- materiale elettrico soggetto alle norme sulla compatibilità elettromagnetica;
- dispositivi di protezione individuale;
- giocattoli.

Inoltre l'attività di vigilanza della Camera si esplica sull'**etichettatura dei prodotti tessili e delle calzature**.

I controlli vengono effettuati presso la sede delle imprese commerciali e di produzione per accertare la presenza dei requisiti formali dei prodotti, procedere - se necessario - all'acquisizione della documentazione tecnica relativa ed effettuare eventualmente analisi di laboratorio presso un Organismo certificato, il quale verifica i requisiti di sicurezza.

Nei casi più gravi il Ministero dello Sviluppo Economico provvede con proprio provvedimento al ritiro dal mercato dei prodotti che dovessero risultare non sicuri. L'informativa circa i prodotti ritirati dal mercato, con la relativa motivazione, è inserita nel sistema europeo di allerta per i prodotti pericolosi denominato RAPEX (*RapidAlert System for non-food dangerous products*), sorto nello spirito di collaborazione fra gli Stati della

Comunità Europea, per agevolare una rapida circolazione delle informazioni riguardanti i prodotti venduti sul mercato europeo che presentino seri rischi per la salute e la sicurezza dei consumatori.

Proprio le evidenze degli ultimi rapporti RAPEX segnalano un innalzamento dei livelli di allarme nella pericolosità di tali prodotti, ciò spinge a proseguire nell'attività di vigilanza, approfondendo l'esperienza maturata nell'attività ispettiva svolta finora, che continuerà anche in base alle indicazioni che arriveranno dal Ministero per lo Sviluppo Economico.

E' opportuno pertanto continuare a fare **informazione preventiva alle imprese** e alle loro associazioni (sia con iniziative seminariali settoriali sia con rapporti diretti con le stesse) e a instaurare la collaborazione con le forze dell'ordine anche in questo settore, come già avvenuto per la vigilanza nell'ambito della metrologia legale.

Verranno inoltre ripresi i controlli sul rispetto degli obblighi di trasparenza circa il consumo di carburante e **l'emissione di CO₂** da parte delle auto nuove, ai sensi del DPR 84/2003. Le verifiche saranno effettuate sia esaminando i contenuti delle inserzioni pubblicitarie sulla stampa a diffusione locale, sia svolgendo sopralluoghi presso i concessionari auto.

La rapidità dei tempi e la semplicità del procedimento di **media-conciliazione**, unite ai costi ridotti e predeterminati, sono le caratteristiche che dovrebbero consentire una rapida diffusione della conciliazione in Italia, come avvenuto in altri Paesi.

E' chiaro, infatti, che le procedure conciliative possono costituire una strada proficua per la risoluzione economica e costruttiva del conflitto fra imprese e consumatori, favorendo la prosecuzione della collaborazione fra le parti. L'attenzione particolare che il legislatore ha prestato nei confronti di un mezzo in grado di contribuire concretamente a deflazionare i carichi giudiziari esistenti ha portato alla svolta decisiva, costituita dall'introduzione di un sistema organico di norme finalizzate a dare un impulso enorme all'utilizzo della mediazione. Il d. lgs. 28/2010, in particolare, prevede che chiunque può accedere alla mediazione per la conciliazione civile e commerciale vertente su diritti disponibili; inoltre, chi intende esercitare in giudizio un'azione relativa ad una controversia civile e commerciale è tenuto ad esperire preliminarmente il procedimento di mediazione, che diventa condizione di procedibilità della domanda giudiziale nelle materie indicate all'art. 5 del decreto medesimo (diritti reali, contratti assicurativi, bancari e finanziari, patti di famiglie e successioni ereditarie, comodato e locazione, affitto di azienda, risarcimento del danno derivante da responsabilità medica, risarcimento del danno derivante da diffamazione con il mezzo della stampa o altro mezzo di pubblicità).

La Camera di Pavia, che nel 2011 ha ottenuto l'iscrizione del Registro nazionale degli Organismi di Conciliazione, si è particolarmente impegnata a garantire i presupposti di un livello elevato di qualificazione dei mediatori, anche attraverso l'organizzazione e il finanziamento di un corso finalizzato all'acquisizione di operatori con alto livello di professionalità, favorendo la formazione di esperienze nella più varia casistica scaturente dalle liti nei settori della mediazione obbligatoria.

Nel 2013 è prevedibile un ulteriore incremento delle attività, a seguito dell'entrata in vigore da aprile 2012 delle competenze in materia di cause condominiali e relative al risarcimento danni da sinistri stradali.

E' peraltro necessario dirigere gli sforzi anche verso un **miglioramento di tipo qualitativo dei servizi resi**, anche avvalendosi dei servizi di ISDACI, a cui l'Ente si è recentemente

associato. In questa direzione sarà organizzato un **corso di aggiornamento**, destinato ai mediatori accreditati presso la nostra Camera di Conciliazione. Inoltre sono previste azioni per **valorizzare le potenzialità del Forum** inserito nella Intranet Camerale dedicato ai mediatori di cui si avvale l'Organismo – attualmente riservato a gestire le presenze finalizzate ai tirocini formativi - con contenuti informativi e spazi destinati a incentivare il confronto e lo scambio di esperienze tra i mediatori.

Sarà poi valutata l'opportunità di aderire alle **Convenzioni siglate da Unioncamere** a livello nazionale con vari Enti, favorendo lo sviluppo della conciliazione in settori strategici (assicurazioni, telecomunicazioni).

Unioncamere nazionale ha comunicato l'approvazione dell'iniziativa di sistema dal titolo "Mediazione e Regolazione del mercato". Il Progetto, al quale la Camera di Pavia ha aderito, prevede una serie di iniziative particolarmente utili all'ulteriore potenziamento del nostro Organismo di mediazione, nonché dei servizi offerti a tutela del mercato e del consumatore. Gli interventi – programmati per l'anno in corso – verranno sviluppati ulteriormente nel 2013, indirizzandosi verso l'offerta di servizi di mediazione innovativi e altamente professionalizzati; tale linea di azione contempla attività formative mirate ai singoli Organismi, **monitoraggio delle mediazioni e valutazione delle performance**; avvio del processo di istituzione di un albo nazionale dei mediatori professionisti; promozione di uno sportello on-line.

Con riguardo al tema della promozione del servizio conciliativo, il progetto struttura interventi per affinare e diversificare gli strumenti di comunicazione verso l'utenza in occasione della Settimana Nazionale della Conciliazione.

Inoltre prevede la promozione e la **diffusione della clausola di mediazione e dei contratti-tipo**, tramite azioni dedicate all'aggiornamento del sito web *contratti-tipo.camcom.it*, la realizzazione di una guida informativa in materia di contratti-tipo, nonché la **predisposizione di contratti agricoli e alimentari**, con ampliamento dei comparti di operatività del sistema camerale in tale settore, tenuto conto dell'incremento delle competenze della Borsa Merci telematica.

Per quanto riguarda il **controllo sulla vessatorietà delle clausole** inserite nei contratti, esso riveste una particolare rilevanza sia per le imprese che per i consumatori, in quanto interviene a eliminare gli squilibri contrattuali a svantaggio della parte più debole, favorendo la trasparenza del mercato e la correttezza delle transazioni. Il Codice del consumo ha previsto la nullità delle clausole contrattuali - nell'ambito dei contratti per adesione, conclusi tramite modulari predisposti dai professionisti – che determinano un sostanziale sbilanciamento a sfavore del consumatore/utente.

La Camera di Commercio, pur non potendo intervenire con misure sanzionatorie vere e proprie in tale settore, ha comunque l'apprezzabile ruolo di individuare con autorevole parere i profili di iniquità, segnalandoli all'Autorità Garante delle Concorrenza e del Mercato provvedendo a pubblicizzare sul proprio sito i risultati delle verifiche effettuate.

L'Ente, sempre con la collaborazione di ISDACI, corrisponderà alle richieste di verifica di clausole inique inserite in modelli contrattuali provenienti sia da singoli cittadini, sia da associazioni dei consumatori, inoltre valuterà l'esistenza in provincia di Pavia di settori interessati alla predisposizione di contratti tipo.

RISULTATI ATTESI:

- Incrementare le azioni per la trasparenza del mercato;
- Qualificare il servizio di media-conciliazione, garantendo il mantenimento dei requisiti di organismo accreditato.

Obiettivo 7 – Incrementare il livello di informatizzazione dell’Ente

La sfida dell’innovazione e della competitività passa per quella dell’efficientamento della Pubblica Amministrazione, la cui sburocratizzazione può contribuire notevolmente allo sprigionamento di risorse da investire in servizi, anche alle imprese. L’efficienza non può prescindere da una compiuta realizzazione dell’e-government: è per questo che, sin dal 1997, il legislatore italiano ha messo al centro l’informatizzazione dei procedimenti, fino ad arrivare, con il D.Lgs. n. 82 del 2005, ad un Codice dell’Amministrazione Digitale (in breve CAD). Esso raccoglie tutte le norme in materia, come quelle relative al documento informatico, le firme elettroniche (digitali, qualificate e “semplici”), il protocollo informatico, la Posta Elettronica Certificata (PEC), i sistemi di autenticazione on line e la modulistica elettronica. Come è noto, il CAD è stato modificato con D.Lgs. 235/2010, decreto delegato dall’art. 33 della Legge 18 giugno 2009, n. 69, contenente i principi e i criteri direttivi per la riforma e recante due obiettivi principali: adeguare la normativa allo sviluppo tecnologico degli ultimi 5 anni e rendere effettivamente operative disposizioni rimaste sostanzialmente “sulla carta”. Ed è a questa operatività che aspira fortemente l’azione dell’Ente, non solo alla luce dei vincoli derivanti dalla Spending Review - che spinge ulteriormente sulla strada della digitalizzazione - ma anche per divenire sempre più casa delle imprese, moderna e funzionante.

Invero da anni, in sinergia con l’intero sistema camerale, la Camera pavese ha puntato sull’automazione dei servizi e l’informatizzazione della gestione documentale, vantando la piena operatività di strumenti come protocollo informatico, PEC, Albo on line, gestione telematica dei Bandi e servizio Comunica per le pratiche servizio imprese.

Si tratta ora di mettere a sistema le diverse azioni e i diversi modelli presenti, in un disegno complessivo cui sottenda una progettazione di “Camera digitale”.

Sin dal 2011 si è stimolata un’utilizzazione più proficua del sistema di gestione documentale Prodigy, dedicato alle operazioni di registrazione di protocollo. A tal fine si è data diffusione, decentrandola, alla posta elettronica certificata “in uscita” tramite sistema integrato e il risultato è stato l’inoltro di n. 619 comunicazioni con tale modalità, con una significativa prosecuzione nell’azione volta a conseguire risparmi sull’utilizzo del servizio postale, tramite la dematerializzazione dei procedimenti nonché di semplificazione e di velocizzazione della durata dei medesimi. Nell’anno 2012 tale azione sta proseguendo, dando ulteriore impulso alla digitalizzazione, per esempio introducendo la firma digitale per l’autenticazione dei provvedimenti che vengono pubblicati all’Albo on line.

Nel 2013 si intende **consolidare e diffondere l’utilizzo della firma digitale**, come strumento generale, e non eccezionale, di sottoscrizione dei documenti, e conferirvi effettiva (e non solo teorica) “equivalenza” rispetto alla firma su supporto analogico. Sarà pertanto necessaria una preliminare attività di studio e di monitoraggio dei processi interni, elaborando un progetto teso a **identificare i documenti e gli uffici più adeguati all’utilizzo della firma digitale** e a quantificarne un target di utilizzo.

Sin d'ora si evidenzia che si prevede di verificare la possibilità – alla luce della normativa vigente – di **sperimentare la notifica via PEC delle infrazioni amministrative** e dei provvedimenti sanzionatori nei confronti delle società individuate come responsabili in solido ex art. 6 Legge 689/1981, con particolare riferimento all'omesso o tardato deposito di atti e denunce nel Registro imprese e nel Rea. Si ritiene, inoltre, opportuno **implementare la gestione telematica dei Bandi promozionali** (in primis interessandone il Bando Fiere Internazionali) ed incentivare il ricorso ai **Certificati d'origine on line** e carnet ata informatizzati da parte delle imprese, per sostenerne la competitività sul territorio e l'interzionalizzazione, anche nella prospettiva di Sviluppo economico e territoriale.

La Camera aspira a un work flow unitario ed omogeneo, scopo perseguibile solo con una sempre maggiore e più avanzata informatizzazione.

Come già evidenziato nel 2011, oggi la Camera ha in uso diversi programmi di gestione documentale e non è presente un software per la **gestione dei provvedimenti amministrativi** dirigenziali nonché degli organi politici. E' pertanto auspicabile anche un ampio progetto finalizzato a diffondere il **ciclo documentale informatico** imperniato sui temi della fascicolazione e dell'archiviazione.

Con riferimento all'attività provvedimentale ed, in particolare, con riguardo ai procedimenti deliberativi di Giunta e di Consiglio, l'Ufficio Segreteria Generale ha già avviato un'indagine per valutare software che consentano la gestione digitale dell'iter nonché la conservazione informatica di verbali (e provvedimenti in essi contenuti) firmati digitalmente.

Trasversalmente agli interventi sopra evidenziati si prevede di avviare un intervento organico di migrazione dell'apparato informatico dell'Ente su sistema **Cloud computing** che, come noto, oltre a produrre un notevole efficientamento della gestione di tutto l'apparato informatico dell'Ente con conseguenti risparmi sui costi di acquisto e manutenzione delle attrezzature, consentirà di integrare e rendere più flessibili i processi: ogni postazione di lavoro risiederà infatti in un unico server centrale, raggiungibile da qualsiasi terminale, con il vantaggio di una maggiore flessibilità nella gestione della scrivania di lavoro.

Per realizzare tale complessa programmazione sarà necessario attivare un ampio coinvolgimento di tutti gli uffici dell'Ente valorizzando le competenze specialistiche delle società di sistema specializzate in materia che supportano l'Ente nella manifestazione delle innovazioni descritte.

RISULTATI ATTESI

- Incrementare l'utilizzo di PEC in uscita, estendendo l'utilizzo della firma digitale anche nelle comunicazioni con gli utenti esterni;
- Estendere la digitalizzazione nella gestione del ciclo documentale.

Obiettivo 8 - Valorizzare i Canali di Comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi

La comunicazione è un fattore di fondamentale importanza nella vita dell'Ente, che innerva i suoi processi produttivi, dà visibilità ai risultati degli stessi, stimola il miglioramento continuo e attiva la definizione di nuovi obiettivi in un rapporto costruttivo e trasparente con il pubblico esterno. E' il canale attraverso cui la Camera può continuamente reinterpretare la propria missione, per offrire programmi e interventi più confacenti alle esigenze dei portatori di interesse e coerenti con gli scenari di riferimento. In quanto fonte di conoscenza e di condivisione la comunicazione è inoltre un importante elemento di stimolo per la crescita e l'arricchimento del capitale umano, dal momento che senso di responsabilità e spirito di squadra non possono prescindere dalla consapevolezza diffusa e dalla condivisione fra le persone riguardo al "cosa" si fa, al "perché", e al "come" si fa. Date queste premesse la Camera intende nel 2013 dedicare particolare attenzione a questo tema, in primo luogo migliorando la propria capacità di far percepire all'esterno l'utilità del proprio intervento a favore dello sviluppo economico e territoriale, con il fine ultimo di **stimolare l'accesso ai servizi e di incrementare i volumi di utenza.**

Tale intento sarà perseguito valorizzando lo strumento della **Customer Relationship Management (CRM)**, una piattaforma informatica che consente di segmentare i target di utenza e di raggiungerli in maniera mirata con le notizie e le proposte di loro specifico interesse, attraverso di versi canali che vanno dall'e.mail al messaggio sms su cellulare. Si tratta in particolare di arricchire la banca dati già inserita nella piattaforma con nuovi target imprenditoriali qualificati per settore e con nuove categorie di soggetti, in relazione alle esigenze prioritarie dettate dallo sviluppo delle attività promozionali illustrate nella prima sezione della presente Relazione. Per dare efficacia a questa azione sarà necessario effettuare una sorta di **censimento dei singoli data base** presenti nei diversi uffici camerali al fine di integrarli nell'ambito della Piattaforma. L'intento è inoltre quello di incrementare il ricorso a questo strumento da parte degli uffici che producono informazioni e servizi, non trascurando il fronte anagrafico per ciò che concerne una chiara informazione da trasferire all'utente circa le novità normative che impattano sulla gestione dei procedimenti camerali. Su quest'ultimo versante – come già anticipato – saranno migliorati tutti i principali canali informativi, per esempio rendendo "navigabili" i prontuari relativi ai procedimenti anagrafici prodotti dalla Consulta dei Conservatori già presenti on line. Tale azione particolare si collocherà nell'ambito di una più organica **rivisitazione del sito istituzionale** della Camera, tesa a renderlo più accessibile e completo semplificandone nel contempo l'architettura, a rendere le logiche di navigazione al suo interno e a garantire il tempestivo aggiornamento dei contenuti. Per completare il quadro di garanzie fornite dall'Ente a favore della divulgazione e dell'accessibilità delle informazioni, non si mancherà di sviluppare nel corso dell'anno tutte le attività di comunicazione previste dal **Piano Trasparenza 2011-2013** adottato dall'Ente ai sensi del D. Lgs 150/2009.

Parallelamente ad una qualificazione dei flussi di comunicazione "in uscita" si porterà avanti una politica tesa a **rafforzare le funzioni di ascolto dell'utente** e dei portatori di interesse, sia attribuendo maggiore visibilità all'**Ufficio Relazioni con il Pubblico** e conferendo ad esso

il ruolo di vero e proprio snodo centrale nella gestione della comunicazione bidirezionale tra Ente e utente, nonché ricettore di stimoli, richieste e osservazioni provenienti dagli operatori. Questo punto di riferimento dovrà lavorare in raccordo con l'organizzazione nella sua interezza, per poter dare all'utente risposte adeguate, avendo ben presente la collocazione e le modalità di espletamento dei diversi procedimenti. In tale prospettiva di sviluppo, l'URP dovrebbe potersi appoggiare almeno in parte su una funzione di prima accoglienza/portierato, stimolata a interfacciarsi in maniera più consapevole con l'utente e a fornire un servizio di pre-orientamento più articolato rispetto all'attuale.

La capacità di ascolto dell'Ente sarà potenziata anche grazie all'attività dei due **sportelli** l'uno dedicato ad assistere le imprese nella preparazione delle **pratiche anagrafiche** e l'altro **(Per l'impresa)** finalizzato ad orientarle nell'accesso alle opportunità di crescita della competitività imprenditoriale, già menzionati rispettivamente nell'ambito degli obiettivi 1 e 5 della presente Relazione a cui afferiscono. Sebbene queste strutture siano concepite come strutture di servizio, non dovrà essere trascurata l'utilità delle informazioni in entrata che esse potranno raccogliere in occasione del contatto diretto con l'utente.

Al livello strategico potranno essere senz'altro valorizzati come importanti canali di trasmissione di proposte, esigenze e progettualità i 4 Comitati istituiti di recente e composti da rappresentanti camerali, associazioni di categoria e rappresentanze istituzionali, che promuoveranno politiche di intervento sui temi dell'Imprenditoria Femminile e Giovanile, delle Infrastrutture e Trasporti e dell'Imprenditoria Sociale e Microcredito.

Sul livello più operativo si provvederà invece a dare ascolto strutturato alla voce dell'utenza realizzando una **indagine di Customer Satisfaction** tesa a rilevare, non solo il grado di soddisfazione espresso nei confronti dell'Ente e dei suoi servizi, ma anche il livello di conoscenza degli stessi e il livello di efficacia/efficienza percepito con riguardo alla loro gestione. In aggiunta a ciò si intende provocare anche un **feedback** puntuale ed immediato **su alcuni specifici servizi erogati**, così da poter in tempi rapidi predisporre le necessarie azioni di miglioramento, il tutto nella logica di poter utilizzare i giudizi che emergeranno per rendere più efficaci gli interventi futuri e dare spunto alla definizione di nuovi obiettivi di miglioramento.

L'ultima declinazione pratica dell'obiettivo strategico in trattazione riguarda l'ambito della **comunicazione interna**, che richiede una attenzione particolare affinché il patrimonio di informazioni che innerva e ispira l'attività dei singoli uffici venga fatto circolare, così da procedere in maniera coordinata e sinergica nello sviluppo delle attività stesse favorendo il riconoscimento di motivazioni e obiettivi comuni. Per uno stringente e armonico coordinamento dell'attività amministrativa, la direzione si impegnerà a condividere con la struttura i passaggi fondamentali della programmazione strategica e operativa, ed a trasferire con continuità gli indirizzi e le decisioni elaborate dagli organi politici traducendole in operatività insieme a tutti i responsabili degli uffici.

RISULTATI ATTESI:

- Comunicare le opportunità e i servizi offerti dalla Camera, nonché le novità normative,, in modo chiaro e mirato per le diverse categorie di utenti
- Sviluppare le funzioni di ascolto, orientamento e assistenza per gli utenti
- Valorizzare i feedback per migliorare gli interventi futuri
- Incrementare la circolazione delle informazioni all'interno dell'Ente

Obiettivo 9 – Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti

Un organismo complesso e articolato come la Camera di Commercio deve necessariamente adeguare nel tempo il proprio assetto e le proprie modalità di funzionamento, così da garantire che il perseguimento della missione istituzionale avvenga nella maniera più efficace, e in continua aderenza a quello che è lo scenario normativo ed economico in continua evoluzione.

Dal c.d. Decreto Brunetta sino alla più recente “spending review”, sono numerose le sollecitazioni ad attivare dinamiche di cambiamento nell'organizzazione e nelle prassi operative, che pervengono all'Ente, così come a tutto il sistema delle pubbliche amministrazioni. Tutte spingono nella direzione di ricercare efficienza ed economicità nella gestione, di snellire e razionalizzare gli apparati ed i procedimenti, di evitare gli sprechi e di valorizzare le risorse nella direzione prioritaria del miglioramento del servizio all'utente.

La Camera intende reagire a questi stimoli importanti tenendo la propria macrostruttura costantemente aggiornata all'insegna del principio della razionalizzazione.

Nel 2013 in particolare si intende por mano alla ridefinizione del ruolo delle **sedi decentrate dell'Ente**, tenendo in considerazione che il ricorso sempre più massiccio alle tecnologie telematiche per l'erogazione di alcuni servizi consente oggi di rinunciare al presidio territorializzato di Voghera, area che peraltro gode di una agevole accessibilità al capoluogo provinciale. Tale indirizzo è fortemente collegato alla prospettiva di sfruttare pienamente la tecnologia telematica nel procedimento di erogazione dei certificati d'origine delle merci - che è uno dei più frequentati nella suddetta sede decentrata - inducendo l'utenza a farvi ricorso in misura più diffusa e costante.

La scelta di chiudere l'ufficio decentrato, che tra l'altro è sintonica alla ricerca di una visione più integrata e unitaria del territorio provinciale, avrà un impatto visibile in termini di spese gestionali e di **economie di scala**. Nel contempo si provvederà a risolvere alcune situazioni critiche in termini di carenza organica dell'Ente.

Il riferimento in particolare è all'area Promozione, che il prossimo anno registrerà un saldo negativo di 2 addetti rispetto all'inizio del 2012, al quale si ritiene di far fronte senza ricorrere a sostituzioni con mobilità da altre amministrazione, bensì tramite **mobilità interna**.

A tale istituto si è di recente fatto ricorso per rafforzare le funzioni di regolazione del mercato mettendo a frutto le risorse liberate dalla intercorsa soppressione degli Albi e Ruoli e della Commissione provinciale Artigianato. Il medesimo istituto verrà utilizzato per rafforzare altre funzioni attualmente in sofferenza di organico come quella di pianificazione e controllo e quella di URP/comunicazione, procedendo così nella direzione di una progressiva riduzione dell'organico in servizio con il conseguente **contenimento dei costi di personale**.

L'equilibrio nella distribuzione delle risorse umane, che già in parte è stato ripristinato posizionando le competenze in materia ambientale in capo all'ufficio agricoltura, verrà ulteriormente perseguito assegnando **priorità alle funzioni che producono servizi** e un valore aggiunto maggiormente percepibile dai portatori di interesse e dal pubblico di riferimento, rispetto a quelle di staff e di servizio interno.

Questi obiettivi di natura gestionale andranno inoltre affiancati a quelli derivanti dal c.d. processo di autoriforma del sistema camerale lombardo promosso da Unioncamere

Regionale, che mira alla realizzazione di forti economie di scala e alla raggiungimento di target di efficienza condivisi tra Camere, e che comporterà la definizione di una serie di **servizi da svolgere in forma associata** con il conseguente riassetto di alcune funzioni interne alla Camera.

In concomitanza all'impegno sulla macrostruttura si intendono inoltre predisporre nuove linee guida in materia di uscite per servizio, missioni, ferie permessi e straordinari del personale, così da **aggiornare il quadro delle regole in una cornice chiara e omogenea**. Si ritiene infine opportuno valutare nuove soluzioni di modulazione dell'orario di servizio, che siano in grado di valorizzare la **flessibilità** come leva gestionale utile per rendere l'organizzazione del lavoro più reattiva e capace di adeguarsi alle esigenze operative, e allineare gli orari di apertura al pubblico da parte dei diversi servizi, garantendo l'adeguata accessibilità agli stessi e sperimentando formule innovative quale per esempio l'introduzione di una giornata settimanale di apertura continuativa.

In coerenza con l'evolversi dell'organizzazione e dei macroprocessi, risulterà necessario nel corso del 2013 aggiornare anche alcune **disposizioni regolamentari che disciplinano il rapporto dell'amministrazione con l'utente** in alcune circostanze particolarmente delicate. In particolare, data la diffusione dell'utilizzo di dichiarazioni sostitutive in luogo delle certificazioni, conseguente al divieto – ribadito recentemente dalla l. 183/2011 - di richiedere al cittadino o di accettare certificati rilasciati da P.A., diventa necessario adottare linee guida da osservare nell'effettuazione dei **controlli sulla veridicità delle dichiarazioni** rese ai sensi degli artt. 46 e 47 del dpr 445/2000.

I controlli – oltre a essere doverosi tutte le volte che sorgano fondati dubbi sull'esistenza di dichiarazioni mendaci – devono comunque essere effettuati a campione dalle P.A., che hanno l'onere di stabilire le percentuali delle verifiche, tramite opportune misure standardizzate che consentano il conseguimento dell'obiettivo senza aggravio dell'azione amministrativa, garantendone nel contempo l'equità e la trasparenza. L'obiettivo è il miglioramento del grado di efficacia e di efficienza delle verifiche, rispettando il criterio di casualità nell'estrazione dei campioni. E' quindi propedeutica la ricognizione dei singoli procedimenti gestiti dall'Ente, valutando i casi per cui si presenta un grado di rischio correlato a dichiarazioni mendaci, in relazione alla particolare rilevanza dell'interesse pubblico, tale da giustificare, ad esempio, un incremento delle verifiche stesse. Il passo successivo sarà la redazione di disposizioni chiare e di agevole applicazione che formalizzino i livelli differenziati di controllo, garantendo il contenimento dei tempi e dei costi.

Verrà rivisto inoltre l'attuale **Regolamento sulla l. 241/1990** – che riguarda in particolare l'individuazione dei termini dei procedimenti non disciplinati da leggi speciali – per renderlo coerente con le ultime disposizioni normative. Contestualmente si coglierà l'opportunità di integrare il Regolamento per includere le disposizioni di contenuto organizzativo, al fine di disciplinare l'iter dei procedimenti e i corrispondenti livelli di responsabilità, nel rispetto della disciplina in materia di semplificazione.

In relazione a quanto stabilito dai dd.mm. 155 e 156 del 2011, emessi in attuazione delle modifiche normative apportate alla l. 580/1993 dal d.lgs. 23/2010, si rileva infine la necessità di procedere alla revisione del **Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari**, approvato dall'Ente in ottemperanza al Codice della Privacy, tenendo conto delle

novità introdotte in materia di trattamento dei dati personali nell'ambito dei procedimenti di rinnovo dei componenti degli organi collegiali di amministrazione e di controllo della Camera di Commercio. Per quanto riguarda infine l'aggiornamento delle prassi degli uffici, una attenzione particolare verrà dedicata all'attività dall'**Ufficio Metrico**, intervenendo con misure atte a **ridurre il rischio di accumulo di fatture non pagate**. Tale situazione si è ripetuta nel corso degli ultimi esercizi determinando diversi effetti negativi (necessità di inviare solleciti, mancata riscossione degli introiti previsti, esborsi conseguenti all'avvio di procedure legali per il recupero dei crediti di maggiore entità). Per ridurre tali criticità si ritiene opportuno introdurre la modalità di pagamento delle tariffe previste per i servizi metrici tramite POS. In tal modo l'utente metrico sarà invitato a saldare quanto dovuto all'Ente contestualmente alla verifica, con conseguente calo sensibile delle fatture inevase, risparmio sulle conseguenti procedure di gestione dei crediti inevasi e di riscossione coattiva.

RISULTATI ATTESI:

- Aggiornare la macrostruttura garantendo razionalità e equilibrio nella distribuzione delle risorse umane esistenti
- Aggiornare alcune disposizioni regolamentari
- Aggiornare alcune prassi degli uffici

Obiettivo 10 - Valorizzare la memoria storica dell'Ente

Nell'ambito degli asset immateriali di cui la Camera di Commercio dispone, assume un valore importante il patrimonio archivistico e documentale, ossia quell'insieme di materiali prodotti dall'Ente nel corso della sua attività istituzionale, inerenti i rapporti con l'esterno e la gestione di procedimenti e attività, destinati a dare testimonianza delle vicende della vita dell'Ente stesso, del ruolo svolto sul territorio, delle attività compiute, dei trascorsi amministrativi e pratici che lo hanno coinvolto nel corso del tempo.

Il lavoro di **riordino degli Archivi** della Camera di Commercio di Pavia, già intrapreso negli anni scorsi, ha rivelato l'esistenza di un giacimento di valore inestimabile, in grado di rendere conto non solo della storia dell'istituzione camerale dai suoi albori, ma anche delle trasformazioni intercorse negli assetti istituzionali del territorio pavese, dell'evoluzione del sistema economico, nonché del contributo dato dal sistema imprenditoriale e dai suoi protagonisti nel tracciare il percorso di crescita economica e sociale del territorio. In più si leggono facilmente, tra i materiali a disposizione, anche elementi riguardanti la storia del sistema camerale nazionale, avendo assunto la Camera di Commercio di Pavia a più riprese un ruolo di primo piano nell'indirizzare il profilo e le finalità istituzionali da riconoscere agli Enti camerali quali rappresentanze esponenziali degli interessi economici di un territorio.

La documentazione camerale catalogata nell'Archivio Storico afferisce a tutti gli ambiti di competenza dell'Ente, da quelli esterni (commercio interno ed estero, industria, artigianato, agricoltura, zootecnia, pesca, turismo, trasporti e comunicazioni, insegnamento tecnico e professionale) ai processi interni (legislazione, organi, uffici, contabilità, personale).

Sono presenti, inoltre, preziosi archivi aggregati, alcuni dei quali ottocenteschi, relativi a Consorzi e Comizi agrari, enti, mercati, esposizioni internazionali, tra i quali non può non menzionarsi il fondo della Scuola professionale "Necchi", fondata a Pavia nel 1907 e in attività per circa sessant'anni.

Tale patrimonio rientra a tutti gli effetti nella categoria dei 'beni culturali', intesi come "testimonianza materiale avente valore di civiltà" e rappresenta perciò una ricchezza di interesse collettivo, con conseguente tutela della Soprintendenza archivistica. La Camera di Commercio si impegnerà per proseguire il percorso di recupero e valorizzazione di tale pregevole patrimonio, già intrapreso con successo, e che culminerà con la pubblicazione di un'opera dedicata ai 225 anni di storia dell'Ente camerale pavese.

In particolare, dal 2003 al 2010 sono state svolte sei fasi di riordino degli Archivi di deposito e storico presenti nella sede di Voghera, con il supporto del Centro per la cultura d'impresa, associazione no-profit di diritto privato, di cui la Camera di Commercio di Pavia è socia. Le operazioni hanno portato alla schedatura, tra fascicoli e registri, di circa 11.600 unità archivistiche. Con la sesta fase di riordino si è giunti ad una mappatura aggiornata e dettagliata dei contenuti dell'Archivio di deposito, alla schedatura di altro materiale per l'Archivio storico nonché la creazione di un'unica banca dati (in cui convergano le varie banche dati relative ai lotti annuali). Ciò ha consentito una migliore fruibilità dell'archivio e avvicinato ricercatori e studenti alla Camera.

Si intende pervenire, entro il 2013, al **completamento** di tale complesso lavoro, ultimando le operazioni di schedatura di tutti i **documenti non ancora inventariati** nonché un ulteriore aggiornamento della mappatura dell'Archivio di Voghera.

Al contempo si ritiene giunto il momento di mettere mano anche **all'archivio fotografico** della Camera, recentemente riscoperto in occasione dello studio della Storia camerale nonché dell'allestimento della Mostra dedicata ai sessant'anni dell'Autunno Pavese, che consta di centinaia di elementi mai registrati, e che si ritiene possa dare ulteriori interessanti spunti per ricostruire una memoria istituzionale e territoriale decisamente ricca e coinvolgente.

A queste azioni di catalogazione, finalizzate a qualificare il materiale d'archivio e a garantirne una corretta conservazione e una più agevole fruibilità, si affiancheranno ulteriori attenzioni di tipo sia amministrativo che promozionale.

Sul primo fronte verranno garantite **l'accurata selezione periodica dei documenti destinati alla conservazione** permanente e la periodica definizione di quelli invece destinati allo scarto, con la contestuale regolamentazione e tempificazione dei versamenti da parte degli uffici, così come degli accessi sia interni che esterni all'Archivio, a sua volta accompagnata da un programma di **formazione** destinato al personale che rafforzi le competenze per una gestione documentale a regola d'arte e responsabile da parte di ciascuno.

Per quanto riguarda l'aspetto promozionale, si avrà cura di rilevare i ritrovamenti e le acquisizioni di dati e materiali che possono risultare particolarmente interessanti per dar luogo ad approfondimenti e ad ulteriori **azioni di divulgazione mirate**. In aggiunta a ciò potrà essere intrapreso un progetto di valorizzazione dell'Archivio finalizzato a farlo conoscere e renderlo maggiormente fruibile presso il pubblico, non solo specialistico, ma eventualmente anche scolastico, attraverso la realizzazione di percorsi utili a sensibilizzare i giovani verso la memoria storica del territorio e dell'economia locale.

RISULTATI ATTESI

- Completare l'inventariazione e la mappatura degli Archivi (di deposito e storico) di Voghera
- Avviare il riordino e l'inventario dell'archivio fotografico
- Rendere gli archivi camerali più fruibili, stimolando i giovani alla ricerca storica

Obiettivo 11 - Implementare il ruolo di Osservatorio dell'Economia Locale

La conoscenza del sistema economico locale, l'osservazione delle sue caratteristiche e dell'evoluzione in atto nelle dinamiche di crescita e sviluppo, l'analisi dei cambiamenti e dei trend delle diverse variabili economiche, nonché quella delle caratteristiche e dei comportamenti degli operatori che operano sul mercato, sono tutte attività che animano trasversalmente la vita e la missione stessa della Camera di Commercio di Pavia.

La conoscenza – insieme alla memoria storica e alle risorse umane che operano nell'Ente - fa parte di quegli asset intangibili che costituiscono una parte rilevante della ricchezza dell'organizzazione, un patrimonio difficilmente misurabile secondo criteri economici ma decisamente importante per fornire energia e coerenza alla azione istituzionale e per garantirne l'efficacia.

Non a caso il ruolo di Osservatorio dell'Economia Locale è riconosciuto come tratto saliente del profilo istituzionale delle Camere di Commercio che, sia singolarmente che come sistema, fanno di questa attività un punto di prestigio distintivo nel panorama della pubblica amministrazione.

La disponibilità dei dati relativi alla vita delle imprese garantita dalle funzioni anagrafiche, e il forte radicamento dell'istituzione sul territorio prodotto dalla natura di autonomia funzionale che opera in via sussidiaria a favore dello sviluppo economico locale, sono i fattori che hanno stimolato l'affermazione di questo ambito di attività, che agisce in più direzioni.

In primo luogo la **conoscenza del contesto** in cui opera, delle caratteristiche, del potenziale e dei bisogni degli operatori, consente alla Camera di porsi obiettivi coerenti e di attivare programmi adeguati a perseguire le priorità dettate dallo scenario circostante.

In secondo luogo, le informazioni e le analisi realizzate costituiscono la base per un **servizio di utilità** rivolto al pubblico di riferimento: portatori di interessi, e non da ultimo le stesse imprese che vogliano in maniera altrettanto adeguata regolare le proprie scelte strategiche e i propri comportamenti sulla base di una precisa consapevolezza di quanto accade nel contesto in cui operano. Senza contare che l'interesse nei confronti di questa funzione informativa e di divulgazione della conoscenza si estende anche a soggetti specializzati quali università, centri di ricerca, professionisti e studenti, oltre che naturalmente alla generalità dei cittadini.

Alla luce di queste considerazioni l'attività di osservatorio dell'Economia locale – già efficacemente svolta dalla Camera con la puntuale rendicontazione periodica di diverse variabili, da quelle relative alla congiuntura manifatturiera e artigiana a quelle inerenti l'andamento del comparto agricolo, dalle rilevazioni dei prezzi scambiati sui principali mercati all'ingrosso provinciali a quelle sul commercio estero - verrà ulteriormente implementata nel corso del 2013.

Infatti, oltre a valorizzare le statistiche demografiche e i risultati delle consuete indagini periodiche congiunturali, tra cui anche quelle relative al comparto delle costruzioni, al commercio e ai servizi, si procederà a realizzare alcuni **approfondimenti tematici o settoriali** utili per indirizzare l'attività promozionale e di servizio della Camera: a questo proposito si prevede in primo luogo di attivare alcuni approfondimenti statistici sui dati doganali relativi all'export di specifici prodotti dell'industria Pavese, finalizzati a verificare il

loro potenziale di penetrazione in nuovi mercati rispetto a quelli già frequentati (a supporto in particolare dell'Obiettivo 1 – Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese), così da attivare una diversificazione del programma promozionale estero e l'individuazione mirata delle iniziative più rispondenti alle esigenze degli operatori.

Queste analisi statistiche saranno accompagnate da **sondaggi 'spot'** presso gli operatori che operano nell'ambito di filiere produttive qualificanti, come risultanti dal Registro Imprese, tesi a far emergere nuovi soggetti interessati ad avviare strategie di internazionalizzazione, e potenzialmente coinvolgibili in iniziative di sostegno e servizi di accompagnamento dedicati. Stesso percorso verrà intrapreso sul tema dell'innovazione tecnologica, con l'intento di verificare la disponibilità e l'interesse ad innovare presente nei comparti produttivi a più elevato valore aggiunto e di indirizzare in coerenza gli interventi di accompagnamento prospettati nell'ambito dell'Obiettivo 2 precedentemente illustrato.

Altri approfondimenti tematici potranno essere definiti in corso d'anno, con riferimento a esigenze di conoscenze specifiche stimulate dallo sviluppo del programma promozionale camerale, o a peculiarità via via emergenti nelle performance del sistema economico locale, così come in relazione all'andamento di variabili specifiche desumibili dalle registrazioni di tipo anagrafico (come per es. i bilanci aziendali).

Con l'anno 2013 la Camera intende inoltre portare a termine il percorso già precedentemente intrapreso di **divulgazione dei prezzi dei prodotti agricoli** formati sui diversi mercati operanti nella provincia di Pavia e gestiti dalla Camera stessa attraverso apposite Commissioni. Si tratta in particolare di rendere disponibili on line le serie storiche relative ai risultati di queste rilevazioni, oltre che della rilevazione semestrale sui prezzi delle opere edili, in una apposita sezione del sito istituzionale – denominata Pavia Più Prezzi – affinché siano accessibili sia agli operatori che al pubblico esterno. L'accesso al portale sarà corredato di funzioni di ricerca per panieri di merci, selezionabili su misura dei diversi operatori interessati, e confrontabili con le rilevazioni riportate su altre piazze nazionali, oltre a funzioni di comunicazione immediata via sms agli operatori delle variazioni di prezzo via via rilevate. Tale prodotto andrà ad integrarsi nel più ampio progetto di ammodernamento delle attrezzature disponibili presso alcune sale di contrattazione.

Una ulteriore attività tesa alla diffusione capillare dell'informazione economica e funzionale a garantire un ampio accesso a dati completi e continuamente aggiornati, consiste nella **trasposizione on line dell'Osservatorio dell'Economia Locale**, ossia nel mettere a disposizione sul sito istituzionale le principali statistiche in serie storica e i dati di monitoraggio raccolti dall'ufficio Studi camerale valorizzando così le diverse fonti informative di cui lo stesso dispone (demografia imprenditoriale, congiunture settoriali, import export, valore aggiunto, ecc...). Si intende procedere in questa direzione definendo l'architettura della sezione Osservatorio e le modalità di navigazione fondamentali, per poi proseguire nei prossimi anni con l'inserimento e l'aggiornamento continuo delle relative informazioni.

RISULTATI ATTESI

- Realizzare monografie settoriali e/o tematiche verificando i bisogni delle imprese
- Realizzare indagini di approfondimento su specifici temi di rilievo per stimolare la competitività del sistema economico locale
- Rendere disponibili on line le statistiche sull'economia locale

Obiettivo 12 - Garantire un'adeguata formazione del personale per gestire il rinnovamento dell'organizzazione e ottimizzare le performance

La Camera di Commercio assegna un ruolo fondamentale alla formazione ritenendola una componente imprescindibile per lo sviluppo ed il successo di un'Organizzazione, e per la crescita e la valorizzazione delle risorse umane che rappresentano la componente più importante del patrimonio intangibile dell'Ente. L'esigenza di personale competente, motivato e adeguatamente formato diventa quanto mai prioritaria anche in relazione al radicale cambiamento in atto nella P.A. che richiede al pubblico dipendente nuovi e diversi livelli di professionalità, al fine di garantire un elevato grado della qualità dei servizi offerti, oltre che un maggiore livello di partecipazione consapevole al raggiungimento dei risultati dell'amministrazione.

In un quadro normativo generale caratterizzato da stringenti vincoli assunzionali e di progressiva riduzione della spesa per il personale, la formazione deve essere concepita come occasione per gestire il rinnovamento dell'Organizzazione e consolidare una cultura gestionale improntata al risultato.

E' innegabile che una gestione accorta delle risorse umane può far crescere talenti, conoscenze e competenze, con lo scopo di ottimizzare la performance organizzativa ed individuale ed accrescere la motivazione e la gratificazione del personale dipendente.

La motivazione deve essere un elemento basilare per il buon esito della formazione. Un dipendente motivato si dimostra maggiormente propenso ad apprendere, a comunicare le conoscenze acquisite ai colleghi ed a riversarle sul proprio lavoro.

La **formazione** costituisce pertanto una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane.

La normativa vigente in materia di formazione, ed in particolare l'art. 23 del CCNL 1/4/1999 e le diverse direttive emanate sull'argomento dal Dipartimento della Funzione Pubblica, evidenziano peraltro come l'accrescimento e l'aggiornamento professionale dei dipendenti debbano essere assunti come *metodo permanente* per garantire l'efficace realizzazione delle riforme normative in atto, al fine di:

- favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato
- corrispondere alla domanda di nuove competenze, che scaturisce dalla modernizzazione delle P.A. e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini
- incrementare l'informatizzazione e migliorare il sistema organizzativo dell'Ente, nell'ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore funzionalità operativa
- sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità
- orientare i percorsi di carriera di tutto il personale
- favorire il processo di riforma della dirigenza in termini di capacità e competenze manageriali.

Al fine di rispettare tali indirizzi la Camera di Commercio intende attuare – pianificandoli ordinatamente in un apposito **Piano di Formazione annuale** - significativi interventi di

formazione professionale, in coerenza con gli obiettivi istituzionali della Camera, tenendo conto:

- dei *fabbisogni standard*, tesi a garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e gestionali dell'Amministrazione
- del processo di cambiamento in atto, anche in termini di funzionalità delle strutture, di miglioramento dell'outcome e di capacità di adattamento alle necessità di repentino mutamento organizzativo
- dell'esigenza di accrescimento del potenziale professionale e della performance organizzativa (aggiornamento sulle innovazioni normative, procedurali e tecnologiche)
- della preparazione culturale di base, delle competenze individuali acquisite e dei precedenti percorsi formativi
- dell'attribuzione di nuove competenze per effetto di disposizioni di legge, che implicano conoscenze e capacità particolari
- dell'esigenza di arricchimento professionale del dipendente
- del personale neo assunto o da riqualificare
- della formazione obbligatoria normata da leggi.

In generale l'Ente intende investire nella formazione, nell'assoluta convinzione che una maggiore qualificazione del personale contribuisca efficacemente al miglioramento della performance organizzativa dell'Ente.

Alla luce dei più ampi poteri attribuiti alla dirigenza dal D. Lgs. N. 150/2009, in termini di autonomia decisionale nella organizzazione degli uffici e di gestione delle risorse umane e finanziarie, si intende dedicare anche particolare attenzione allo sviluppo delle capacità e delle competenze manageriali dei dirigenti, perseguendo i seguenti obiettivi:

- rafforzamento di una cultura organizzativa improntata alla responsabilità ed al risultato, alla capacità di organizzare mezzi e risorse per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, con particolare attenzione all'efficacia ed alla economicità dell'azione amministrativa ed alla soddisfazione degli stakeholder;
- sviluppo e valorizzazione delle risorse umane (cultura organizzativa basata su valori, priorità e informazioni condivisi, motivazione, orientamento agli obiettivi ed al risultato, orientamento all'utenza, centralità del dipendente quale risorsa strategica per il miglioramento costante della performance organizzativa).

Nello sviluppo degli interventi formativi, l'Ente dovrà rispettare la normativa attuale che impone una riduzione della spesa per la formazione nella misura pari al 50% di quella sostenuta nell'anno 2009: nel rispetto di tale vincolo si tenderà in ogni caso a garantire il più ampio **tasso di copertura** possibile in termini di formazione erogata al personale camerale, valorizzando momenti e occasioni di formazione interna e la formazione collettiva in aula organizzata presso la sede camerale.

Una tematica potenziale oggetto di formazione, su cui verrà concentrata in modo particolare l'attenzione, sarà quella dei nuovi metodi di programmazione e controllo incentrati sull'approccio *balancescorecard*. Si intende trasferire al personale – attraverso incontri mirati – il valore di questo approccio gestionale che stimola la **responsabilizzazione del personale in merito agli obiettivi dell'Ente**, e che agevola nel contempo la diffusione dei nuovi criteri di misurazione e valutazione delle performance come elementi basilari di cui tenere conto nella prassi lavorativa quotidiana.

RISULTATI ATTESI

- Realizzare un Piano Formazione incentrato sulla consapevolezza degli obiettivi da parte dei responsabili
- Garantire un adeguato tasso di “copertura formativa” del personale
- Condividere con il personale la balancescorecard come metodo per programmare gli obiettivi, pianificare le attività e misurare i risultati.

Obiettivo 13 – Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme

Gli indirizzi per la gestione economico-finanziaria dell'Ente non possono prescindere dalla necessità di ottemperare alle sempre più frequenti disposizioni finalizzate a contenere i costi di struttura e di funzionamento delle Pubbliche Amministrazioni, che sono da tempo e a pieno titolo applicate anche agli Enti Camerali. La più recente norma che impatta in tale direzione è rappresentata dal DL n. 95/2012 convertito con Legge n. 135/2012 ("Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini") ossia dalla cosiddetta "Spending Review", ai sensi del quale la Camera dovrà realizzare un notevole sforzo di razionalizzazione finalizzato ad ottenere risparmi consistenti su diverse voci di spesa legate all'attività amministrativa. Nel corso dell'anno dovrà essere conseguita non solo una **riduzione generale delle spese intermedie pari al 10%** rispetto agli importi 2010, ma dovranno essere operati **tagli sui costi per la gestione di automezzi** (- 50% sul 2011) e per **comunicazioni verso l'utenza** (-50% sul 2011), oltre a quello del 46% sui **buoni pasto** riconosciuti ai dipendenti, necessario per allineare il relativo importo a quello massimo previsto dalla legge.

Ulteriori riduzioni sono richieste per ciò che concerne le spese di telefonia fissa e mobile e quelle di conservazione dei documenti cartacei, e ciò a titolo di stimolo alle pubbliche amministrazioni ad avvalersi dei mezzi tecnologici più avanzati sia in termini di comunicazione con l'esterno sia di progressiva dematerializzazione degli atti.

La Camera di Commercio, che già ha fatto molto in questa direzione (per esempio avvalendosi del sistema VOIP che sfrutta la linea dati per le comunicazioni telefoniche) e che nell'ambito dell'obiettivo strategico 7 "Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente" si ripropone ulteriori e nuovi traguardi di miglioramento nel ricorso al documento digitale, dovrà attivare una funzione di controllo su tutte le voci summenzionate al fine di concretizzare nel corso dell'anno una somma complessiva di risparmio che si stima vicina ai **150.000 euro**, per provvedere al relativo versamento **alle casse dello stato**.

Si sottolinea a questo proposito che la voce di spesa relativa ai versamenti allo Stato – ormai da tempo stabilmente attivata sul bilancio camerale – sarà aggravata anche dagli ulteriori versamenti collegati a precedenti provvedimenti di taglio della spesa, cosicché l'importo complessivamente stimato dei versamenti da effettuare nel 2013 ammonterà complessivamente a oltre 230.000 euro, rivestendo così un ruolo abbastanza significativo, pari a circa il 2,7% degli oneri correnti (al netto della promozione) registrati dalla Camera. Quanto sopra solo al fine di acquisire consapevolezza circa il contributo che l'Ente è in grado di dare al perseguimento degli obiettivi generali di finanza pubblica, nonostante la sua natura di autonomia funzionale e nonostante esso non riceva dallo Stato alcun trasferimento per lo svolgimento della propria attività istituzionale.

RISULTATI ATTESI

- Operare i tagli previsti dalla Spending Review alle diverse variabili di spesa conservando efficacia ed efficienza dei servizi

Obiettivo 14 - Garantire il livello relativo di spesa promozionale rispetto agli oneri correnti conservando la disponibilità patrimoniale per futuri investimenti

Parallelamente all'impegno dell'Ente sul contenimento delle spese, che si ricorda andrà operato "ad invarianza dei servizi ai cittadini", andrà salvaguardata da parte della Camera la propria capacità di garantire un adeguato ritorno "di valore aggiunto" al sistema imprenditoriale e al territorio. Non si dimentichi infatti che la prerogativa fondante dell'Ente camerale è quella di sostenere e favorire lo sviluppo economico locale e la competitività delle imprese, attivando a tal fine tutti gli opportuni investimenti, interventi progettuali nonché attività di servizio e di agevolazione.

Se i tagli alla spesa vanno giustamente perseguiti, il loro ottenimento va affidato in primis alla razionalizzazione dei procedimenti, all'utilizzo delle tecnologie avanzate ed alla oculata e razionale gestione delle risorse, ossia ad una serie di attenzioni gestionali protese verso la ricerca di un rapporto sempre migliore fra costi e benefici e di una maggiore produttività, non certo al contenimento degli **interventi promozionali** e della **attività di servizio** attraverso le quali l'Ente esplica la sua missione istituzionale.

Per tenere fermo questo principio la Camera si impegnerà a realizzare un volume di "interventi economici" vicino almeno a un terzo delle uscite correnti e comunque non inferiore a quello – del 32% - realizzato nell'esercizio 2011; ciò avuto riguardo al valore medio che l'indicatore assume nel sistema camerale regionale e nel cluster dimensionale di riferimento.

L'allineamento di questo parametro potrà essere agevolato dalla prospettata riduzione di altri oneri correnti derivante dalle politiche di contenimento e di rigore sopra enunciate, ma il risultato finale non potrà che essere direttamente correlato alla capacità dell'Ente di **rispettare i programmi di attività** che la presente Relazione si propone di indirizzare, i quali mirano ad un **rafforzamento dell'intervento promozionale** (con un'ipotesi di spesa del 25% superiore a quella prevista per l'esercizio 2011) teso a contrastare – anche con azioni a carattere straordinario – gli effetti della perdurante crisi economica e a stimolare una reazione proattiva del sistema economico locale.

In una logica di **gestione equilibrata del bilancio** verranno monitorati anche i parametri di efficienza operativa (che misura il costo medio operativo per azienda attiva) e di incidenza dei costi di struttura sui proventi correnti (che indica la capacità della Camera di destinare risorse correnti per interventi economici). Si consideri che l'equilibrio economico della gestione potrebbe essere pesantemente condizionato dall'eventuale decisione governativa (per il momento solo teoricamente profilata) di decretare una **riduzione delle aliquote del diritto annuo**, il che comporterebbe una significativa riduzione delle entrate dell'Ente.

RISULTATI ATTESI

- Realizzare interventi economici per un importo pari ad almeno un terzo degli oneri correnti;
- Contenere il livello dell'indice dei costi di struttura sui proventi correnti;
- Rafforzare la disponibilità patrimoniale

5) INDIRIZZI PER IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' PAVIASVILUPPO

L'Azienda Speciale Paviaviluppo si qualifica per sua natura e destinazione come strumento operativo che consente alla Camera di Commercio di perseguire con maggiore efficacia ed efficienza i propri scopi istituzionali sul versante della promozione dell'economia locale e del supporto allo sviluppo delle imprese pavesi.

La Camera infatti in linea con quanto previsto dalla legge di riforma delle Camere di Commercio e dal DPR n. 254/2005, attribuisce all'Azienda Speciale il **compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità e del proprio programma promozionale, assegnando alla stessa le risorse finanziarie e strumentali necessarie.**

Quella di Paviaviluppo è un'attività innovativa ad alto valore aggiunto che consente di realizzare per conto della Camera un effetto **"moltiplicatore" dell'efficacia** degli interventi messi in atto a favore delle imprese, alimentando i servizi offerti con risorse provenienti dal mercato.

Anche per il 2013 la Camera intende avvalersi della struttura organizzativa di Paviaviluppo per la realizzazione di progetti che rientrano nelle seguenti aree strategiche, sulle quali l'Azienda lavora da sempre con grande impegno, sviluppando importanti collaborazioni che le consentono di conseguire economie di scala e di specializzazione e di mettere a fattor comune professionalità e competenze.

La prospettiva del sostegno alla nuova impresa e dell'occupazione attraverso la crescita delle competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano passerà sempre attraverso iniziative di **informazione, formazione e aggiornamento imprenditoriale, formazione superiore e servizi di orientamento e assistenza all'autoimprenditorialità.**

Il supporto ai processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese - anche attraverso la **promozione delle eccellenze locali** - farà leva sulla **realizzazione di manifestazioni fieristiche ed eventi espositivi in Italia e all'estero**, finalizzate alla conoscenza e diffusione delle produzioni tipiche e tradizionali della provincia, nonché di attività a favore dello **sviluppo delle relazioni commerciali.**

Inoltre per il 2013 la Camera, in virtù della capacità riconosciuta all'Azienda di cogliere ed interpretare le mutevoli esigenze del tessuto economico locale, intende affidare a Paviaviluppo alcune **nuove progettualità** nell'ambito dell'orientamento alle imprese, dell'innovazione e della ricerca economica.

L'Azienda è chiamata dalla Camera ad attivare nel 2013 una importante funzione di ascolto e orientamento per le imprese, allargando in modo sostanziale la portata del tradizionale servizio Punto Nuova Impresa. Attraverso questa funzione informativa Paviaviluppo si proporrà come **punto di riferimento per orientare le imprese** sulle attività di assistenza offerte dal sistema camerale e dal mercato dei servizi specialistici.

Paviaviluppo inoltre, sulla scia di una sperimentazione già avviata nel 2012, attiverà alcune specifiche **rilevazioni** presso le imprese pavesi con l'obiettivo di **far emergere bisogni qualificati in tema di innovazione e internazionalizzazione.** Tale attività, oltre ad arricchire la funzione camerale di osservatorio sul sistema economico provinciale, consentirà di programmare interventi in linea con le esigenze del tessuto imprenditoriale locale.

Infine l'Azienda completerà le ormai consolidate azioni di sensibilizzazione, formazione e coaching sul tema delle **Reti di impresa** con la **messa a regime di uno sportello dedicato** in grado di offrire - attraverso qualificati Temporary Manager - servizi specializzati per la formalizzazione, l'avvio e la gestione di aggregazioni stabili tra imprese.

Paviasviluppo rappresenta quindi per la Camera di Commercio di Pavia un flessibile strumento di prossimità con il tessuto imprenditoriale locale; è l'organismo che maggiormente entra in contatto con il sistema imprenditoriale, anche condividendone modalità operative, sviluppando servizi la cui genesi si fonda sull'analisi delle specifiche esigenze territoriali.

Le risorse messe a disposizione dalla Camera saranno utilizzate da Paviasviluppo come volano per moltiplicare, anche attraverso **l'attrazione di risorse economiche esterne**, gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese, restituendo al territorio ulteriore valore aggiunto.

L'Azienda, in coerenza con l'obiettivo tendenziale indicato dall'art. 65 del Regolamento di contabilità, svilupperà il proprio programma annuale perseguendo l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la **copertura dei costi di struttura** (autonomia strutturale).

Paviasviluppo pertanto, in qualità di braccio operativo dell'Ente camerale proiettato all'esterno verso il mercato, è chiamata a temperare – anche in una logica di rispetto delle regole di **contenimento delle spese di funzionamento** - la sua duplice vocazione istituzionale e imprenditoriale in forme nuove, che supportino l'azione strategica conferendole flessibilità ed efficacia, in un contesto di rigore economico-finanziario in cui **l'ottimizzazione delle forme organizzative** è anche un mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dalla Camera di Commercio.

Sul piano dell'organizzazione interna, l'Azienda continuerà a implementare politiche di formazione del personale tese a far crescere i livelli qualitativi dei servizi offerti e al tempo stesso **garantire lo sviluppo professionale e motivazionale** di tutte le risorse umane che costituiscono l'organico di Paviasviluppo. Nel contempo verranno introdotti, condivisi e formalizzati, coerentemente a quanto accade per il personale camerale, **obiettivi misurabili e risultati attesi** a livello individuale, sempre al fine di ottimizzare le performance dell'Azienda e incentivare la produttività del personale e il senso di appartenenza all'Ente camerale.