



# Unioncamere Lombardia Consorzio per l'internazionalizzazione

## Business Plan

Prima Versione

1 Ottobre 2013

# INDICE

## 1. PREMESSA

## 2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA

## 3. SCENARIO DI RIFERIMENTO

## 4. PIANO 2014 - 2016

### a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO

### b) SITUAZIONE DI PARTENZA

### c) OBIETTIVI ED AZIONI

## 1. PREMESSA

- Nel corso del 2013 i vertici del sistema camerale lombardo hanno dato mandato ai Segretari Generali e alla struttura di Unioncamere Lombardia di lavorare alla **costituzione di un Consorzio camerale per l'internazionalizzazione**
- Sulla base di questo input è stato predisposto un documento da sottoporre alla Giunta di Unioncamere Lombardia e successivamente alle Giunte delle 12 Camere in cui vengono messe a fuoco le caratteristiche fondamentali del **Consorzio camerale per l'internazionalizzazione che sarà:**

**«L'OPERATORE DELL'INTERO SISTEMA CAMERALE LOMBARDO  
A SUPPORTO DELLE STRATEGIE E  
DEI PROGRAMMI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE SINGOLE CAMERE»**

*(Giunta Unioncamere Lombardia, 19 Giugno 2013)*

- Allo stato attuale della Fase Costitutiva, restano ancora da definire alcuni aspetti importanti per poter effettuare una più dettagliata articolazione progettuale. Tali aspetti sono relativi alla:
  - ❖ Scelta del modello di Governance (Statuto)
  - ❖ Definizione del modello organizzativo
  - ❖ Definizione delle modalità di «conferimento» del personale al Consorzio (modello di coordinamento gerarchico/ funzionale)
  - ❖ Dettaglio del modello dei ricavi in funzione della tipologia dei servizi e della localizzazione territoriale

**1. PREMESSA**

**2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA**

**3. SCENARIO DI RIFERIMENTO**

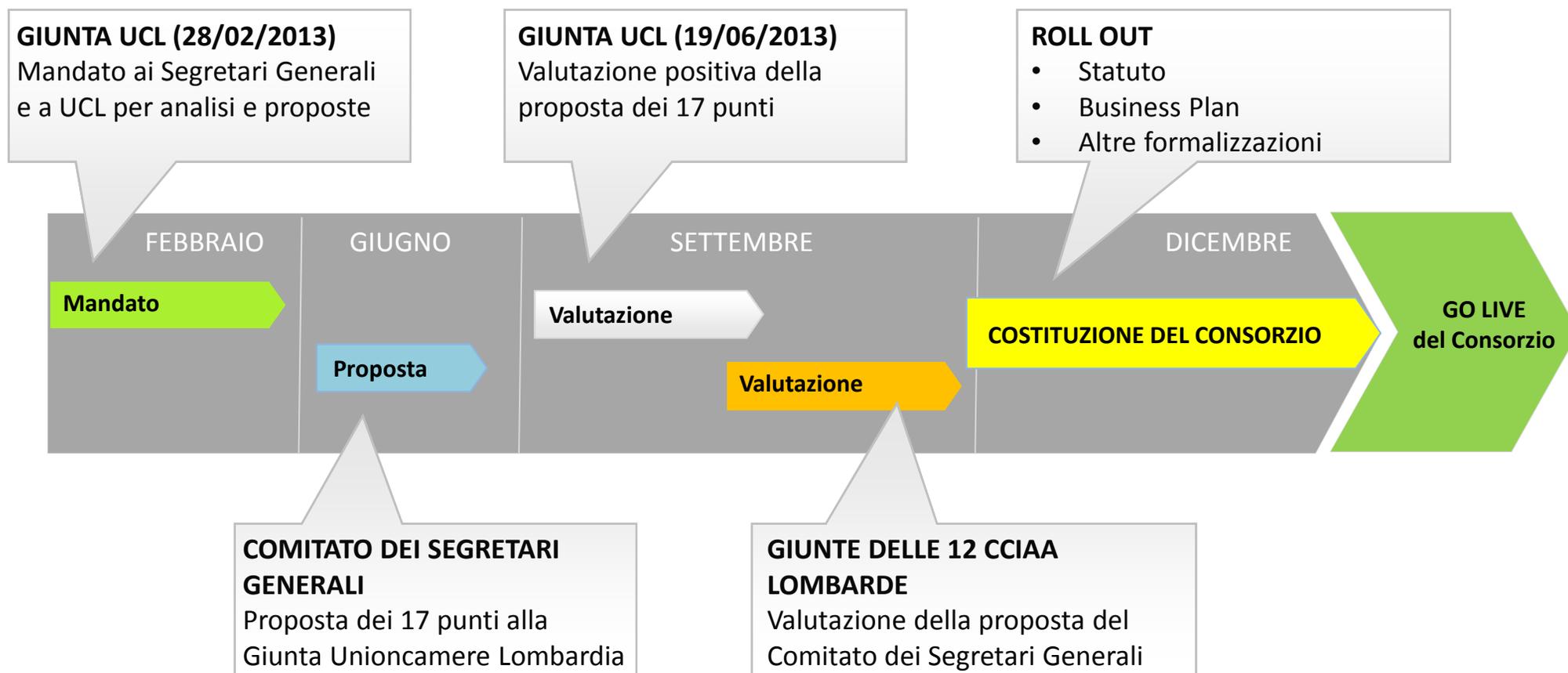
**4. PIANO 2014 - 2016**

**a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO**

**b) SITUAZIONE DI PARTENZA**

**c) OBIETTIVI ED AZIONI**

## 2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA



**1. PREMESSA**

**2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA**

**3. SCENARIO DI RIFERIMENTO**

**4. PIANO 2014 - 2016**

**a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO**

**b) SITUAZIONE DI PARTENZA**

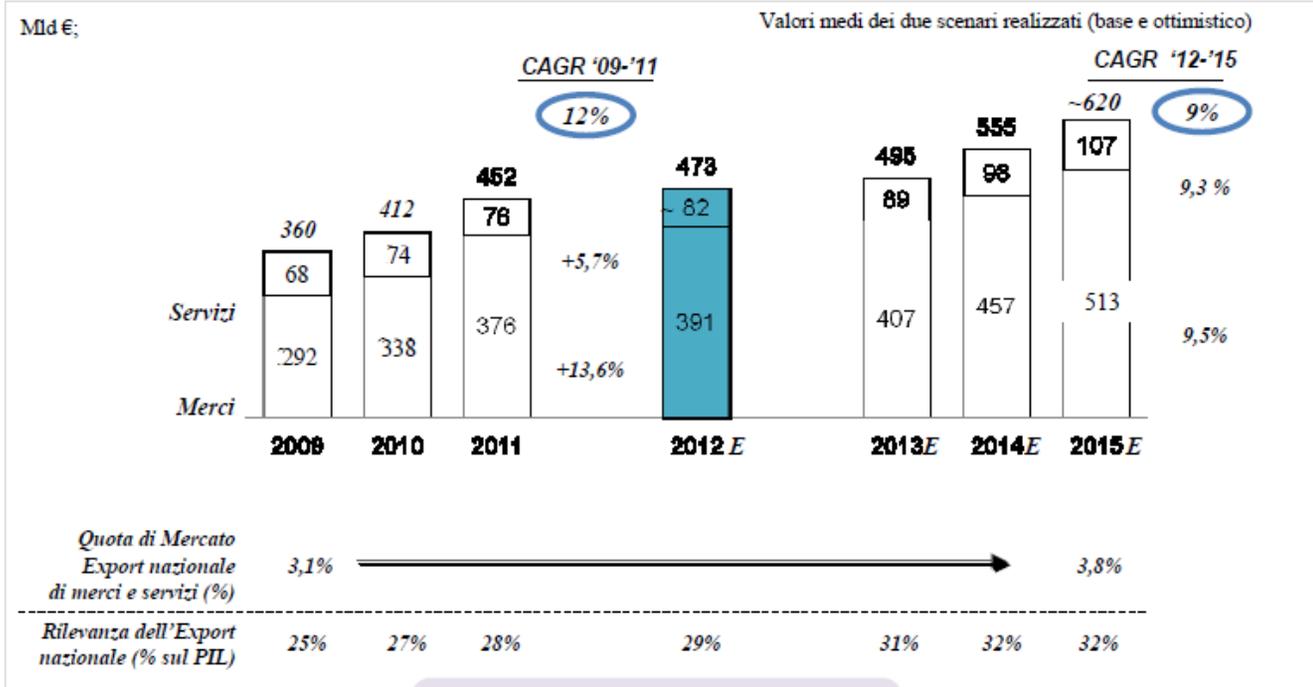
**c) OBIETTIVI ED AZIONI**

### 3. SCENARIO DI RIFERIMENTO: GENERALE



*Partendo da circa 470 Mld di Beni e Servizi Esportati nel 2012, l'Italia può generare oltre 145 Mld di Export aggiuntivo nel triennio 2013-2015 raggiungendo quota 620 Mld entro fine 2015*

#### Evoluzione valore dell'Export nazionale



• Valori dei servizi solo in parte legati al commercio transfrontaliero poiché:  
- riguardano in prevalenza le filiali multinazionali  
- è influenzato da barriere protezionistiche

Fonte: elaborazioni ICE

Fonte: Piano Nazionale dell'Export, Obiettivo 2015; ICE, Gennaio 2013

- Lo scenario di riferimento evidenzia consistenti opportunità di business per l'export delle imprese italiane (Piano Nazionale dell'Export 2015 – ICE)
- Il Piano Nazionale per l'Export presentato dall'ICE indica un **incremento medio annuo del 9% per gli anni 2013-2015** per arrivare a valori finali di circa 620 miliardi di euro anno

### 3. SCENARIO DI RIFERIMENTO: GENERALE



PIANO NAZIONALE EXPORT

OBIETTIVO 2015:  
oltre 600 miliardi di euro

Roma, 16 Gennaio 2013

ITALIA   
Agenzia per la promozione all'estero e  
l'internazionalizzazione delle imprese italiane

*Diversi sono i fattori che spingeranno comunque l'Export del Made in Italy*

#### Fattori abilitanti

- 1 *Emersione di una classe media con propensione al consumo di beni pregiati e branded*
- 2 *Rapida affermazione di nuove geografie verso cui esportare (Indonesia, Nigeria, Angola, Messico, Pakistan, Egitto, etc)*
- 3 *Crescente diffusione di accordi di libero scambio promossi dal Wto (avvio negoziazione Ue- Giappone, Ue-Canada, etc)*
- 4 *Crescente domanda globale di prodotto food di qualita'*
- 5 *Maggiore globalizzazione della catena del valore import-export*
- 6 *Diffusione della "curva di esperienza" con un sempre maggior numero di aziende che "imparano" a internazionalizzarsi e a esportare sempre di piu'*
- 7 *Crescente numero di paesi che stanno sviluppando l'industria manifatturiera e acquisiscono meccanica Made in Italy*
- 8 *Fortissima connotazione positiva a livello globale del Made in Italy*

Molti di questi fattori tendono in maniera "naturale" a promuovere la diffusione nel mondo del nostro Export



- i fattori abilitanti individuati dall'ICE confermano la doppia vista:
  - Fattori di facilitazione (normativa, credito, nuovi mercati, ecc.)
  - Fattori distintivi del made in Italy

ITALIA   
Agenzia per la promozione all'estero e  
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



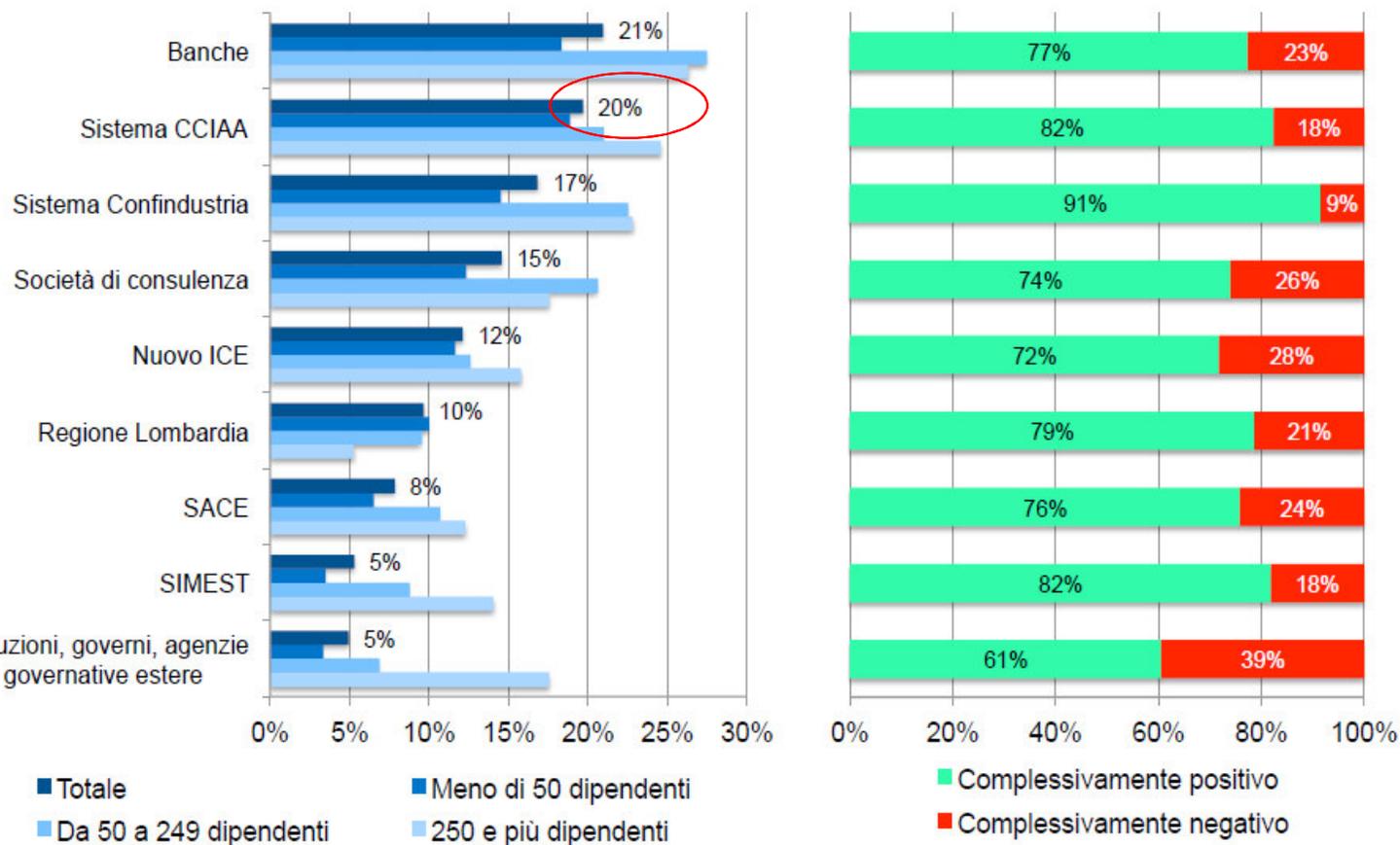
MILANO 2015  
NUTRIRE IL PIANETA  
ENERGIA PER LA VITA

Fonte: Piano Nazionale dell'Export, Obiettivo 2015; ICE, Gennaio 2013

### 3. SCENARIO DI RIFERIMENTO: GENERALE



#### Giudizio sull'azione degli enti a supporto dell'internazionalizzazione



- Il Sistema CCIAA è utilizzato dal **20%** delle imprese che intraprendono il processo di internazionalizzazione con soddisfacenti livelli di customer satisfaction
- Pur tenendo conto del fatto che alcuni operatori forniscono servizi specialistici (es.: Banche, Sace, Simest) e della perdurante crisi economica, si evidenziano **ampi spazi di crescita** per la quota di mercato del sistema CCIAA

Fonte: L'internazionalizzazione delle imprese lombarde; R&P e Confindustria Lombardia, Aprile 2013

**1. PREMESSA**

**2. ROADMAP DELL'INIZIATIVA**

**3. SCENARIO DI RIFERIMENTO**

**4. PIANO 2014 - 2016**

**a) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO**

**b) SITUAZIONE DI PARTENZA**

**c) OBIETTIVI ED AZIONI**

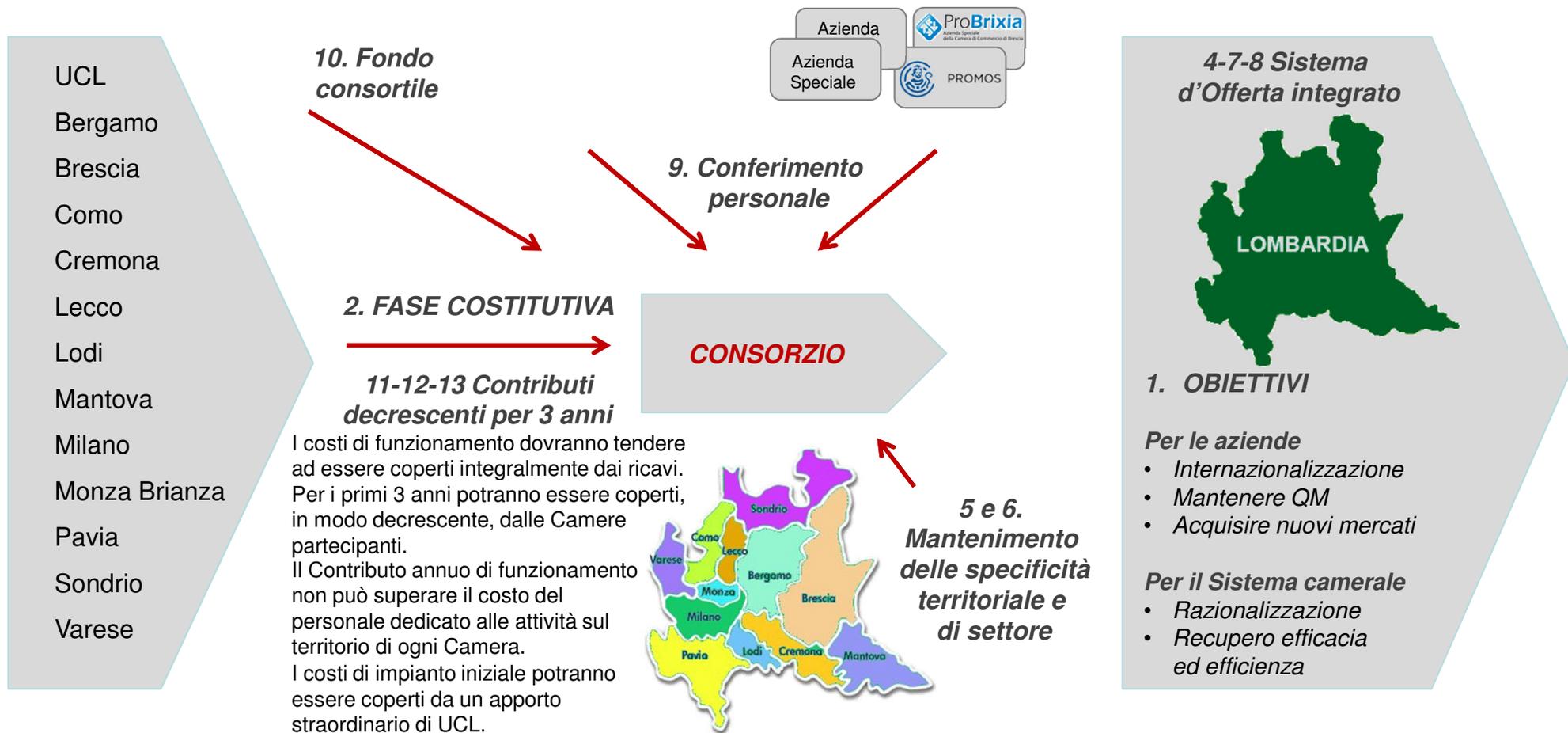
## 4) L'APPROCCIO METODOLOGICO

- Il Piano 2014-2016 è il risultato di un **percorso** che sta acquisendo elementi certi e definitivi e indicazioni di massima, in parte comprese nei 17 punti strategici indicati da Segretari Generali.
- Ciò permetterà la **progressiva definizione degli aspetti di dettaglio** che saranno conseguenti alla decisioni che devono ancora essere adottate.
- Si tratta comunque di un **valido supporto per orientare le decisioni** di tipo strategico/operativo che ancora devo essere prese e per avviare le attività costitutive del Consorzio.



## 4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: MODELLO DI FUNZIONAMENTO

- Il documento predisposto dal **Comitato dei Segretari Generali** fornisce indicazioni sul modello di funzionamento del Consorzio camerale per l'internazionalizzazione (i numeri indicati fanno riferimento ai Punti Strategici, di seguito illustrati)



## 4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: 17 PUNTI DEL COMITATO DEI SEGRETARI GENERALI

- Il documento predisposto dal **Comitato dei Segretari Generali** indica **17 punti strategici** che forniscono **indicazioni per la predisposizione del Business Plan** del Consorzio camerale per l'internazionalizzazione

#	PUNTI STRATEGICI	CLUSTER	ASSUMPTIONS	OSSERVAZIONI
1	Obiettivo: favorire/sviluppare la presenza delle imprese lombarde sui mercati internazionali e favorire la razionalizzazione del sistema	STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire e rafforzare i processi di internazionalizzazione delle imprese lombarde per mantenere QM e acquisire nuovi mercati</li> <li>• Favorire e rafforzare i processi di razionalizzazione e di recupero di efficacia ed efficienza del Sistema camerale lombardo</li> </ul>	
2	Al Consorzio partecipano le CCIAA lombarde e UCL	SHAREHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shareholders di Fase 1 (costitutiva)</li> </ul>	
3	Successivamente alla costituzione, potranno partecipare altri soggetti pubblici e privati (secondo le modalità definite)	SHAREHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shareholders di Fase 2 (evolutiva)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile adesione da parte di Associazioni regionali</li> </ul>
4	Il Consorzio fornirà tutti i servizi che attualmente le singole Camere forniscono sul proprio territorio	SISTEMA DI OFFERTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IL Consorzio fornirà su tutto il territorio regionale la «somma» di tutti i servizi che le singole CCIAA forniscono nei propri territori</li> </ul>	
5	Ogni Camera manterrà la propria autonomia decisionale e di investimento promozionale sul territorio	STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento dell'autonomia decisionale per l'internazionalizzazione finalizzata ad assicurare la specificità locale/ territoriale da parte delle singole CCIAA</li> </ul>	

## 4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: 17 PUNTI DEL COMITATO DEI SEGRETARI GENERALI

#	PUNTI STRATEGICI	CLUSTER	ASSUMPTIONS	OSSERVAZIONI
6	Consorzio presente in ogni Camera e le Camere potranno essere capofila specialistiche per specifiche filiere o settori	SISTEMA DI OFFERTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capillarità della presenza territoriale con possibilità di specifici ruoli di Capofila per CCIAA con particolari know-how</li> </ul>	
7	Definizione di un programma comune per il Sistema regionale con possibilità di prevedere iniziative specifiche per singole Camere o anche iniziative dirette delle singole Camere con il supporto operativo del Consorzio	SISTEMA DI OFFERTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma comune per tutto il Sistema regionale</li> <li>Iniziative organizzate dal Consorzio per singole CCIAA ma accessibili a tutti</li> <li>Iniziative organizzate da singole CCIAA con il supporto operativo del Consorzio</li> </ul>	
8	Le Camere valorizzano nel Consorzio le attività delle realtà locali che favoriscono i processi di internazionalizzazione	SISTEMA DI OFFERTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizzazione dell'offerta delle singole Camere a livello regionale attraverso il Consorzio</li> </ul>	
9	Le Camere definiranno se trasferire risorse delle proprie Aziende Speciali al Consorzio, non si prevedono trasferimenti di personale dalle CCIAA	DIMENSIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile conferimento del personale delle Aziende Speciali che può restare sul territorio c/o le CCIAA</li> <li>Non si prevede trasferimento di personale delle CCIAA al Consorzio</li> </ul>	
10	Il Fondo consortile sarà di 2 o 3 milioni di euro, erogato dall'Unione Regionale in nome e per conto delle CCIAA in proporzione al contributo per il 2013	CONFERIMENTI E COPERTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo consortile di 2 o 3 mio€ versato da Unione Regionale in proporzione al contributo all'Unione Regionale del 2013</li> </ul>	
11	I costi di funzionamento dovranno tendere ad essere coperti integralmente dai ricavi. Per i primi 3 anni potranno essere coperti, in modo decrescente, dalle Camere partecipanti	CONFERIMENTI E COPERTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costi di funzionamento a tendere coperti dai ricavi</li> <li>Per i primi 3 anni, contributi decrescenti da parte delle Camere</li> </ul>	

## 4A) LINEE STRATEGICHE DEL CONSORZIO: 17 PUNTI DEL COMITATO DEI SEGRETARI GENERALI

#	PUNTI STRATEGICI	CLUSTER	ASSUMPTIONS	OSSERVAZIONI
12	Il Contributo annuo di funzionamento non può superare il costo del personale dedicato alle attività sul territorio di ogni Camera	CONFERIMENTI E COPERTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contributi da parte delle CCIAA non superiori al costo del personale dedicato alle attività sul territorio</li> </ul>	
13	Le attività di staff saranno accentrate in un'unica sede. I costi di impianto iniziale potranno essere coperti da un apporto straordinario di UCL	CONFERIMENTI E COPERTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costi di impianto iniziale coperti da apporto straordinario di UCL</li> <li>Attività di staff accentrate in unica sede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile interventi economico/gestionali di UCL per facilitare l'avvio operativo del Consorzio</li> </ul>
14	Lo Statuto regolerà la governance del Consorzio	GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governance definita in funzione dei conferimenti:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Iniziali</li> <li>➢ Nel fondo consortile</li> <li>➢ Per il funzionamento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile sottoscrizione di Patti Parasociali per regolare aspetti specifici</li> </ul>
15	Lo Statuto definirà gli organi del Consorzio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblea</li> <li>• Consiglio Direttivo</li> <li>• Direttore Generale</li> <li>• Organo di Controllo</li> </ul>	GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organi di Governo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibile creazione di un Comitato di Indirizzo Strategico partecipato da tutte le Camere come ponte tra il CdA e la struttura operativa</li> </ul>
16	Le Camere aderenti definiranno gli eventuali conferimenti per l'avvio delle attività del Consorzio (personale, beni materiali o strumentali)	CONFERIMENTI E COPERTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferimento di personale delle Aziende Speciali</li> <li>Il Consorzio diventa soggetto operativo per tutte le consorziate</li> </ul>	
17	Alla denominazione e al logo del Consorzio potrà essere aggiunto in ogni territorio uno specifico elemento di identificazione	COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localizzazione e customizzazione della comunicazione</li> </ul>	

## 4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: ECONOMICS

<b>RICAVI E PROVENTI</b>	<b>25.818.923</b>	<b>100,0%</b>
<b>A) RICAVI ORDINARI</b>	<b>25.146.923</b>	<b>97,4%</b>
Proventi da servizi	18.318.034	70,9%
Altri proventi o rimborsi	977.321	3,8%
Contributi da organismi comunitari	32.521	0,1%
Contributi regionali o da altri enti pubblici	473.189	1,8%
Altri contributi	109.331	0,4%
Contributo CCIAA	5.064.927	19,6%
<b>Proventi finanziari</b>	16.674	0,1%
<b>Proventi straordinari</b>	154.925	0,6%
<b>RICAVI DA PERSONALE DELLE CAMERE</b>	<b>672.000</b>	<b>2,6%</b>
<b>COSTI ED ONERI</b>	<b>25.818.923</b>	<b>100,0%</b>
<b>B) COSTI DI STRUTTURA</b>	<b>9.009.762</b>	<b>34,9%</b>
Organi istituzionali	52.259	0,2%
Personale	6.766.255	26,2%
Funzionamento	1.892.829	7,3%
Ammortamenti e accantonamenti	298.420	1,2%
<b>C) COSTI ISTITUZIONALI</b>	<b>15.721.785</b>	<b>60,9%</b>
Spese per progetti e iniziative	15.721.785	60,9%
<b>MARGINE V.A.</b>	<b>3.095.019</b>	
<b>MARGINE %</b>	<b>16,3%</b>	
<b>Oneri finanziari</b>	7.271	0,0%
<b>Oneri straordinari</b>	94.882	0,4%
<b>COSTI DA PERSONALE DELLE CAMERE</b>	<b>672.000</b>	<b>2,6%</b>

## CONSORZIO 2012 CE «a freddo»

- ❖ 100% di **Promos** in termini di costi e di ricavi
- ❖ Area Internazionalizzazione (Settore Fiere e Settore Missioni) di **Pro-Brixia** (7 risorse + stima Ricavi (87,4%) e Costi di pertinenza (89,4%))
- ❖ Stima delle ulteriori **risorse presenti nelle diverse Camere** che svolgono attività collegate al tema dell'Internazionalizzazione (stima basata sui dati del Verbale Giunta UCL del 19/06/2013, e più avanti dettagliati)

VALORE	RISORSE
672.000	12
56.000	
unitario medio	

## 4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: RISORSE UMANE

### Personale coinvolto nelle attività di internazionalizzazione

#### Distribuzione degli FTE

	Camere di Commercio	Az. Speciali internaz.ne	Az. Speciali plurifun.ne
Bergamo	4		1,25
Brescia	9,25		7,45
Como	1,8		2,8
Cremona	3,5		
Lecco	0,6		1
Lodi	1,5		
Mantova	3		0,2
Milano		100	
Monza Brianza	0,5		
Pavia	2		2
Sondrio	1,6		
Varese	2		2,5
<b>TOTALE</b>	<b>29,75</b>	<b>100</b>	<b>17,2</b>

(fonte: Verbale Giunta UCL 19/06/2013)

### IPOTESI PROGETTUALE DA VERIFICARE: TABELLA DI SINTESI

#### Stima valore delle Risorse delle Camere

2	112.000
	-
2	112.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
1	56.000
2	112.000
<b>12</b>	<b>672.000</b>

(a)



#### CONSORZIO «a freddo»

	PROMOS	ProBrixia IN PERIMETRO	PROMOS + ProBrixia in perimetro	PROMOS + ProBrixia in perimetro + Camere
Direttori / Dirigenti	5 (5%)	0,6 (8%)		
Quadri	17 (17%)	1,2 (17%)		
1° livello	26 (26%)			
2° livello	34 (34%)	4,1 (58%)		
3° livello	11 (11%)	1,2 (17%)		
4° livello	7 (7%)			
<b>TOTALE</b>	<b>100 (100%)</b>	<b>7 (100%)</b>	<b>107,0</b>	<b>119,0</b>
TFR SP	706.887	143.370	850.257	
TFR CE	290.638	19.629	310.267	
Costo unitario	63.735	56.108	63.236	63.236
<b>Costo totale</b>	<b>6.373.499</b>	<b>392.756</b>	<b>6.766.255</b>	<b>7.438.255</b>

(b)

(c)

(d = b+c)

(e = a+b+c)

(fonte: Bilanci 2012; Personale al 31/12/2012)

- L'ipotesi progettuale prevede il coinvolgimento delle risorse Promos (100), della parte di internazionalizzazione di ProBrixia (7) e una prima stima «a tavolino» di utilizzo delle risorse delle Camere

## 4B) SITUAZIONE DI PARTENZA: STRUTTURA - PRESENZA TERRITORIALE



PROMOS



**ProBrixia**  
Azienda Speciale  
della Camera di Commercio di Brescia

Settore

Paese

Tipologia

Albania | Algeria | Brasile | Cina | Colombia  
| Emirati Arabi Uniti | Etiopia | Francia |  
Germania | Giappone | India | Iraq | Italia |  
Kenya | Libia | Macedonia | Marocco |  
Messico | Qatar | Regno Unito | Russia |  
Singapore | Spagna | Svezia | Tanzania |  
Turchia | Ucraina | USA | Vietnam

*Uffici esteri*



## 4C) OBIETTIVI ED AZIONI: ASSUMPTIONS

### ECONOMICS

Entrate proprie
Contributi CCIAA
<hr/>
<b>Ricavi ordinari</b>
Costi di struttura
Costi istituzionali
<hr/>
<b>Primo Margine</b>



### OBIETTIVI

- AUMENTARE I VOLUMI**  
Ottendere volumi superiori a quelli raggiungibili dal sistema Italia
- RIDUZIONE DEI CONTRIBUTI**  
Raggiungere progressivamente l'indipendenza economico/finanziaria
- CONTENERE I COSTI SECONDO PRINCIPI DI COMPATIBILITA' ECONOMICA** (coerentemente con l'andamento dei volumi)
- AUMENTARE LA REDDIVITÀ DEI SERVIZI OFFERTI**

### AZIONI

- Aumento dei ricavi** (12%) mediamente superiore a quello del sistema Italia (9%):
  - Diversificazione tra i diversi cluster di **servizi**
  - Diversificazione tra i **territori**
  - Sviluppo del modello del «**Gestore cliente**» per sviluppare il cross-selling
- Progressiva **riduzione dei conferimenti** camerali sino ad arrivare a zero in 3 anni
- Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei volumi (mix quali-quantitativo)
- Efficientamento della rimanente struttura dei costi di funzionamento
- Aumento della **marginalità** per sostenere l'**autonomia economico/finanziaria**

## 4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - SINTESI

### AZIONI

	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Entrate da servizi	21.358.317	23.887.640	26.718.014	29.885.382	77,9%	82,6%	89,9%	96,8%
Altri proventi (altri servizi + proventi)	977.321	977.321	977.321	977.321	3,6%	3,4%	3,3%	3,2%
Contributo CCIAA	5.064.927	4.051.942	2.025.971	-	18,5%	14,0%	6,8%	0,0%
<b>Totale a pareggio</b>	<b>27.400.565</b>	<b>28.916.903</b>	<b>29.721.306</b>	<b>30.862.704</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Costi di gestione	10.519.973	11.293.312	11.740.433	12.300.002	38,4%	39,1%	39,5%	39,9%
Costi per iniziative promozionali	16.880.592	17.623.591	17.980.873	18.562.702	61,6%	60,9%	60,5%	60,1%
<b>Totale a pareggio</b>	<b>27.400.565</b>	<b>28.916.903</b>	<b>29.721.306</b>	<b>30.862.704</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### SINTESI

<b>RICAVI</b>	22.335.638	24.864.962	27.695.335	30.862.704
<b>COSTI</b>	27.400.565	28.916.903	29.721.306	30.862.704
<b>DELTA</b>	-5.064.927	-4.051.942	-2.025.971	0
<b>CONTRIBUTO</b>	5.064.927	4.051.942	2.025.971	-

*Ipotesi di chiusura 2013 in linea con il 2012*

1. **Aumento dei ricavi** (12%) mediamente superiore a quello del sistema Italia (9%):

- Diversificazione tra i diversi cluster di **servizi**
- Diversificazione tra i **territori**
- Sviluppo del modello del «**Gestore cliente**» per fare cross-selling

2. Progressiva **riduzione dei conferimenti** camerali sino ad arrivare a zero

3. Adeguamento del costo del **capitale umano** in misura meno che proporzionale rispetto alla crescita dei volumi (mix quali-quantitativo)

4. Efficientamento della rimanente struttura dei costi di funzionamento

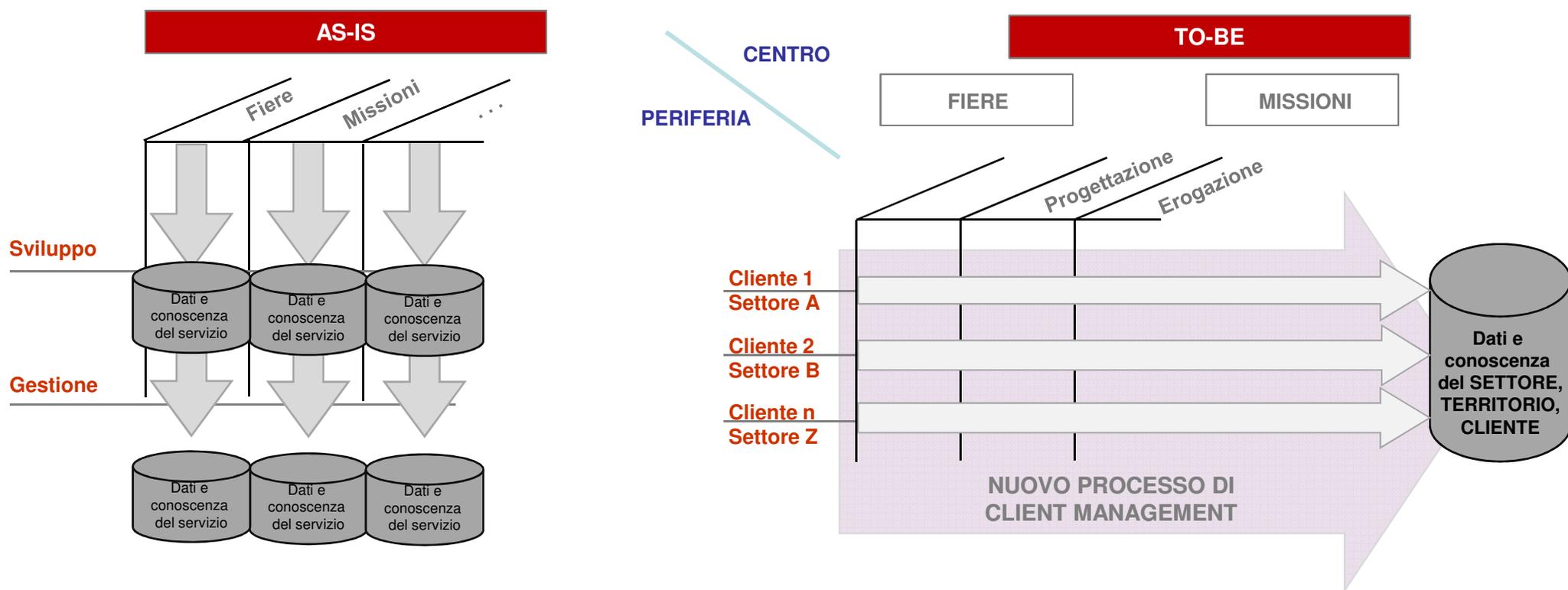
5. Aumento della **marginalità** per sostenere l'**autonomia economico/finanziaria**

## 4C) OBIETTIVI ED AZIONI: IMPATTO SUGLI ECONOMICS - DETTAGLIO

CONTO ECONOMICO				<i>stima</i> ASSUMPTIONS				<i>stima</i> ECONOMICS			
				2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
<b>RICAVI E PROVENTI</b>	<b>25.818.923</b>	<b>100,0%</b>		<b>6,1%</b>	<b>5,5%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,8%</b>	<b>27.400.565</b>	<b>28.916.903</b>	<b>29.721.306</b>	<b>30.862.704</b>
<b>A) RICAVI ORDINARI</b>	<b>25.146.923</b>	<b>97,4%</b>						<b>26.679.300</b>	<b>28.142.761</b>	<b>28.890.410</b>	<b>29.970.893</b>
Proventi da servizi	18.318.034	70,9%		9%	12%	12%	12%	+ 19.966.657	22.362.656	25.046.175	28.051.716
Altri proventi o rimborsi	977.321	3,8%		=	=	=	=	977.321	977.321	977.321	977.321
Contributi da organismi comunitari	32.521	0,1%		9%	12%	12%	12%	+ 35.448	39.701	44.466	49.801
Contributi regionali o da altri enti pubblici	473.189	1,8%		9%	12%	12%	12%	+ 515.776	577.669	646.989	724.628
Altri contributi	109.331	0,4%		9%	12%	12%	12%	+ 119.171	133.471	149.488	167.426
Contributo CCIAA	5.064.927	19,6%		=	-20%	-60%	-100%	5.064.927	4.051.942	2.025.971	-
<b>Proventi finanziari</b>	<b>16.674</b>	<b>0,1%</b>		-	-	-	-				
<b>Proventi straordinari</b>	<b>154.925</b>	<b>0,6%</b>		-	-	-	-				
<b>RICAVI DA PERSONALE DELLE CAMERE</b>	<b>672.000</b>	<b>2,6%</b>		<b>7,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,3%</b>	+ <b>721.265</b>	774.143	830.896	891.811
<b>COSTI ED ONERI</b>	<b>25.818.923</b>	<b>100,0%</b>						<b>27.400.565</b>	<b>28.916.903</b>	<b>29.721.306</b>	<b>30.862.704</b>
<b>B) COSTI DI STRUTTURA</b>	<b>9.009.762</b>	<b>34,9%</b>						<b>9.798.708</b>	<b>10.519.169</b>	<b>10.909.536</b>	<b>11.408.191</b>
Organi istituzionali	52.259	0,2%	=	=	=	=	=	52.259	52.259	52.259	52.259
Personale	6.766.255	26,2%		27,0%	27,5%	27,5%	27,5%	7.398.153	7.952.148	8.173.359	8.487.244
Funzionamento	1.892.829	7,3%	=	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	2.031.595	2.180.535	2.340.394	2.511.972
Ammortamenti e accantonamenti	298.420	1,2%	=	=	=	=	=	316.701	334.227	343.525	356.717
<b>C) COSTI ISTITUZIONALI</b>	<b>15.721.785</b>	<b>60,9%</b>						- <b>16.880.592</b>	<b>17.623.591</b>	<b>17.980.873</b>	<b>18.562.702</b>
Spese per progetti e iniziative	15.721.785	60,9%		62%	61%	60%	60%	- 16.880.592	17.623.591	17.980.873	18.562.702
<b>MARGINE V.A.</b>	<b>3.095.019</b>							= <b>3.756.459</b>	<b>5.489.906</b>	<b>7.906.244</b>	<b>10.430.870</b>
<b>MARGINE %</b>	<b>16,3%</b>							<b>18,2%</b>	<b>23,8%</b>	<b>30,5%</b>	<b>36,0%</b>
<b>Oneri finanziari</b>	<b>7.271</b>	<b>0,0%</b>	=	-	-	-	-				
<b>Oneri straordinari</b>	<b>94.882</b>	<b>0,4%</b>	=	-	-	-	-				
<b>COSTI DA PERSONALE DELLE CAMERE</b>	<b>672.000</b>	<b>2,6%</b>		<b>7,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,3%</b>	721.265	774.143	830.896	891.811

## 4C) OBIETTIVI ED AZIONI: MODELLO ORGANIZZATIVO – PROPOSTA EVOLUTIVA

- Appare opportuno prevedere l'adozione per il Consorzio di un modello organizzativo orientato più ad una logica di potenziamento della relazione con il cliente (tipica delle organizzazioni di servizi) che ad una struttura orientata sull'erogazione del servizio che penalizza il cross selling



- Un rapporto ottimale tra risorse di staff e risorse dedicate alle attività di business è di norma 30/70. Le best practice indicano anche proporzioni di 20% risorse di staff / 80% risorse dedicate al business

## 4C) OBIETTIVI ED AZIONI: VALUTAZIONI QUALITATIVE

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento della «rete di vendita» e dei territori di riferimento</li> <li>• Opportunità di aumento dei volumi/partecipanti alle iniziative</li> <li>• Possibilità di sviluppo dell'offerta e conoscenza del mercato (CRM)</li> <li>• Possibilità di organizzare iniziative locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disomogeneità dei presidi territoriali</li> <li>• Rischio di essere percepiti dalle realtà locali come una soluzione imposta centralmente</li> <li>• Rischio di scarso coordinamento</li> </ul>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire una immagine unitaria alle aziende e alle istituzioni (es.: Regione Lombardia)</li> <li>• Sviluppare economie di scala e recuperi di marginalità per liberarsi dalla necessità dei contributi camerali</li> <li>• Diffondere <i>best practice</i> sui processi di erogazione dei servizi e creare un centro di know-how comune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rifiuto da parte delle realtà locali</li> <li>• Incertezza organizzativa sui rapporti con le risorse dedicate (gerarchico / funzionale)</li> </ul>

Output qualitativi derivati dagli incontri con i referenti Promos e ProBrixia