



Camera di Commercio
Pavia



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA ANNO 2014

OTTOBRE 2013

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 2014:

A) SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE

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

Obiettivo 2 – Stimolare, indirizzare e incentivare 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 – Garantire la razionalità dell'organizzazione Incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti

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

C) CRESCITA E APPRENDIMENTO

Obiettivo 9 – Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia Locale e il Patrimonio documentale

Obiettivo 10 – Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente

D) PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA

Obiettivo 11 – Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da Diritto Annuo

5) INDIRIZZI PER IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' PAVIASVILUPPO

1) LO SCENARIO ECONOMICO

Il 2013 si presenta, per l'**economia internazionale**, come un anno di stabilizzazione, in cui non mancano tuttavia segnali di un graduale miglioramento, seppur con ampie differenziazioni territoriali. Le ultime stime rilasciate ad Ottobre dal Fondo Monetario Internazionale hanno corretto al ribasso le proiezioni sul PIL diffuse la scorsa estate, misurando per l'anno corrente una crescita dell'economia mondiale del 2,9%, più contenuta rispetto al 3,2% realizzato nel 2012, ma destinata ad espandersi al 3,6% nel 2014. Diversi sono i fattori che hanno assecondato lo sviluppo globale degli ultimi mesi. In primo luogo nel 2013 le principali Banche Centrali hanno adottato politiche monetarie di tipo espansivo volte a sostenere l'offerta di moneta, riuscendo a contenere i tassi di interesse con ripercussioni positive sui mercati azionari. In particolare negli Stati Uniti le manovre della Federal Reserve hanno permesso il recupero della borsa, portando ad un miglioramento delle condizioni dei bilanci delle famiglie ed al conseguente rafforzamento dei consumi. In Giappone, invece, il governo di Abe ha affrontato la recente recessione con un piano d'azione basato su tre pilastri, affiancando ad una politica monetaria ultra espansiva (con l'obiettivo di raddoppiare la base monetaria nei prossimi due anni) riforme strutturali che siano di stimolo agli investimenti privati e politiche fiscali orientate alla flessibilità. A partire dalla fine del 2012 e nei primi trimestri dell'anno in corso, la strategia giapponese ha portato i suoi primi frutti: una consistente svalutazione dello yen che frenerà la deindustrializzazione e rafforzerà le esportazioni e, in analogia con gli Stati Uniti, il recupero del mercato azionario e dei consumi.

Nell'analisi del contesto macroeconomico mondiale non si può prescindere dal considerare il tasso di crescita del commercio internazionale. Nel World Economic Outlook del FMI le proiezioni sono fiduciose: il volume delle transazioni commerciali aumenterà nel 2013 del 2,9%, per poi accelerare al 4,9% nel 2014, sembrando così superare il brusco rallentamento del biennio precedente.

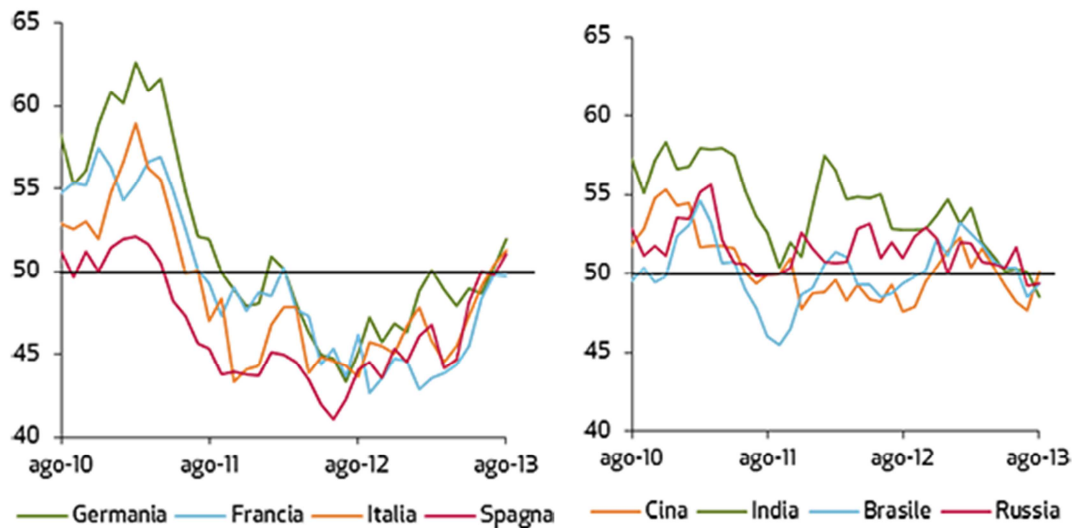
Anche la riduzione dei prezzi delle materie prime concorre alla crescita dell'economia globale nel 2013: in particolare la dinamica delle quotazioni del petrolio pare puntare al ribasso, con una flessione attesa dello 0,5% nel 2013 e del 3% nel 2014¹.

Il quadro internazionale mostra tuttavia ancora segnali di incertezza che rischiano di minare la tanto attesa ripresa. Innanzi tutto, grava sulla crescita mondiale la **fragilità politica, economica e finanziaria dell'Area dell'Euro**, suscettibile di ricadute in caso di un cambiamento sfavorevole dello scenario internazionale: secondo il FMI ci attende nel 2013 una nuova contrazione del PIL dello 0,4% e solo nel 2014 si potrà assistere ad un cambio di rotta.

Preoccupa altresì la **decelerazione dei paesi in via di sviluppo**, che negli ultimi anni hanno fatto da traino all'intera economia mondiale: in particolare frena la Cina, per la quale, per effetto della restrizione creditizia attuata per smaltire l'eccessivo accumulo di debito interno, si osserva un tasso di crescita che, pur mantenendosi su alti livelli (+7,6% atteso nel 2013), risulta più contenuto rispetto alla forte espansione degli anni precedenti. Il rallentamento della crescita dei paesi emergenti e di in via di sviluppo trova conferma anche nella contrazione delle esportazioni, dovuta per lo più all'attenuarsi della capacità di assorbimento di prodotti provenienti da tali paesi da parte dell'economie occidentali.

¹ Il prezzo medio del petrolio nel 2012 era di 105.01\$ al barile. Il prezzo atteso nel 2013 è di 104.49\$ e di 101.35\$ nel 2014

Indici PMI del settore manifatturiero²



Fonte ed elaborazione dati: Prometeia

Infine, rispetto alla stabilizzazione del prezzo del petrolio, che costituisce un elemento fondamentale per la ripresa dell'economia mondiale, pesa l'instabilità della situazione politica del Medio Oriente, alimentata dal recente riaccendersi delle tensioni in Egitto e dall'attuale situazione in Siria.

Il **quadro congiunturale dell'Area dell'Euro** si presenta, in questa prima parte del 2013, ancora piuttosto debole, anche se le informazioni più recenti alimentano le speranze di un recupero dell'economia. Tra aprile e giugno il PIL ha spuntato la prima variazione positiva (+0,3%)³ sul periodo precedente dopo sei trimestri consecutivi, rafforzando l'ipotesi che l'aumento del Prodotto interno possa ripetersi anche nei mesi successivi (0,1% nel 3^a trim, 0,3% nel 4^a e 0,4% nel 1^a del 2014). Il lieve miglioramento è per lo più riconducibile all'allentamento della stretta fiscale, ma anche all'impatto positivo esercitato dalla stabilizzazione dei prezzi delle commodities e dal rafforzamento dell'economia internazionale. Anche l'inflazione ha subito un graduale ridimensionamento, posizionandosi, nel secondo trimestre 2013 all'1,4%⁴, quasi mezzo punto percentuale in meno rispetto al trimestre precedente.

Nonostante questa ondata di rinnovata fiducia, permangono alcuni elementi di incertezza che suggeriscono di usare cautela: se nel secondo trimestre le esportazioni dell'area dell'euro sono cresciute dell'1,6%⁵ sul periodo precedente, la domanda interna stenta a

² Valori superiori a 50 indicano espansione, valori inferiori a 50 indicano rallentamento

³ Fonte: Euro-zone Economic Outlook, Ottobre 2013

⁴ Fonte: Focus congiunturale sui prezzi al consumo in Lombardia – Ref ricerche in collaborazione con Unioncamere Lombardia

⁵ Fonte: Banca Centrale Europea – Bollettino mensile, Settembre 2013

ripartire. La spesa per i consumi risente della debolezza del mercato del lavoro, che nel primo trimestre dell'anno ha visto salire il tasso di disoccupazione al 12%. Si sono inoltre intensificate le divaricazioni tra i paesi del centro, che vedono la Germania ed in generale i paesi dell'area tedesca in posizione di vantaggio, e i paesi della periferia europea, che faticano invece a lasciarsi alle spalle la fase di recessione generatasi nel 2010 con lo scoppio della crisi greca. Soprattutto pesano ancora forti sui paesi della periferia gli effetti del *credit crunch*, che ha colpito in maniera più intensa l'esercito di piccole e medie imprese di cui è composto il tessuto economico europeo.

Debole, in questa prima parte dell'anno, anche **l'economia italiana**, che conferma le tendenze in atto nei paesi della periferia Europea.

Per il 2013, il PIL nazionale è atteso in riduzione del 1,8%, con un rallentamento della caduta rispetto allo scorso anno (-2,4%) ma con valori peggiori rispetto a quelli della Spagna (-1,3%), della Germania e della Francia (questi ultimi addirittura in controtendenza con, rispettivamente, +0,5% e +0,2%)⁶. Nel primo e nel secondo trimestre dell'anno il Prodotto Interno Lordo italiano ha registrato una variazione congiunturale pari al -0,6% e al -0,3%⁷, valori che raggiungono, su base annua, il -2,4 e il -2,1%. Il contributo della domanda interna alla crescita del PIL è negativo e si rileva per entrambe le sue componenti principali: i consumi e gli investimenti calano infatti nel primo semestre del 2013, anche se tra aprile e maggio il ritmo di caduta risulta più contenuto. Nel dettaglio, preme sui consumi nazionali la riduzione della spesa delle famiglie, che perde nel II trimestre lo 0,4% con una variazione tendenziale del -3,3% (nel periodo precedente la variazione congiunturale era del -0,5% e quella tendenziale del -3,4%). Rimane invece pressoché stabile la spesa della Pubblica Amministrazione e delle Istituzioni Sociali Private (variazione tendenziale del -0,8% nel primo trimestre e nulla nel secondo). La flessione degli investimenti, invece, è imputabile alla contrazione della componente relativa alle costruzioni (nel II trimestre 2013 la variazione congiunturale è pari al -1%, quella tendenziale -7,5%) e di quella delle spese per macchinari e attrezzature (nel II trim la variazione congiunturale è del -0,2%, quella tendenziale del -5,4%). Recuperano terreno invece gli investimenti in mezzi di trasporto che, dopo il calo consistente registrato nel I trimestre (-7% rispetto al periodo precedente e -12% rispetto allo stesso periodo del 2012), spuntano a fine giugno una variazione congiunturale positiva del 4%, pari al 2,3% rispetto al II trimestre dello scorso anno.

Secondo gli ultimi dati ISTAT, l'indice destagionalizzato della **produzione industriale italiana**, nel mese di agosto, è stato pari a 90,2, il valore più basso degli ultimi due anni. Tra gennaio e agosto 2013 l'indicatore ha subito, in media, un calo del 4% rispetto ai primi otto mesi del 2012. Lo scostamento tra il dato rilevato nell'agosto di quest'anno e quello riferito allo stesso mese dell'anno precedente è addirittura del 5%.

Contestualmente, i dati grezzi relativi alla variazione tendenziale del fatturato dell'industria nel periodo gennaio – luglio 2013, rilasciano un valore negativo del 4,9%, totalmente a carico della componente interna (-7,5% a fronte di un aumento dello 0,6% del fatturato estero). La stessa tendenza si riscontra nell'andamento degli ordinativi, che nei primi sette mesi dell'anno subiscono una flessione del 4,6% (-8,5% gli ordinativi interni, +1,3 quelli esteri).

⁶ Fonte: *World Economic Outlook –FMI, Ottobre 2013*

⁷ Fonte: *“Conti economici trimestrali” Istat, Settembre 2013*

Indice mensile della produzione industriale nazionale - Dati destagionizzati (Base 2010=100). Agosto 2011 - Agosto 2013



Fonte: Istat

La flessione della produzione industriale ostacola la ripresa del mercato del lavoro, le cui condizioni si sono particolarmente inasprite nel primo semestre del 2013: il calo del numero degli occupati si affianca ad un contestuale aumento della disoccupazione, che raggiunge nel primo trimestre il picco storico del 13%, per poi rientrare parzialmente tra aprile e giugno con un tasso del 12,2%⁸.

In leggera discesa anche l'export: tra gennaio ed agosto i dati grezzi diffusi da ISTAT rilevano una variazione tendenziale del -0,3%, dovuta per lo più alla flessione delle esportazioni verso i paesi dell'Area dell'euro (-2,4%). Tengono invece le esportazioni verso i paesi extracomunitari (+2,3%).

L'andamento economico provinciale di Pavia si colloca in questo contesto nazionale ed internazionale di incertezza e ne ricalca le tendenze di fondo.

Per quanto concerne il quadro economico della nostra provincia, l'**analisi congiunturale dell'industria manifatturiera pavese** relativa al secondo trimestre 2013 evidenzia una dinamica dei livelli produttivi ancora pesantemente negativa, anche se in lieve miglioramento rispetto al rallentamento del calo evidenziato nel trimestre precedente.

Con una flessione su base annua del 2,97%, infatti, la produzione industriale pavese spunta il sesto segno negativo consecutivo. Un decremento sfavorevole e tuttavia minore di quello dei primi mesi dell'anno (-3,81%). Segno meno anche per gli ordinativi, che perdono nella componente interna il 4,7% rimanendo più o meno stabili in quella estera (che flette "solo" di 7 decimi di punto), e per il fatturato totale che, pur restando in territorio negativo, si attesta a -0,7%, quasi un successo rispetto al -5% registrato tra gennaio e marzo. I dati non sono confortanti anche osservando l'indice grezzo che misura il volume della produzione che subisce l'effetto "cumulo" dei diversi cali sofferti e continua il processo di discesa iniziato nel terzo trimestre 2011, giungendo a quota 88,8. Un valore di minimo raggiunto

⁸ Fonte: Istat – Tasso di disoccupazione riferito alla popolazione tra i 15 e i 64 anni d'età

nella nostra provincia solo nel secondo trimestre 2009 (anno peggiore della crisi) che si allontana sempre più dalla quota 100 (del 2005) e dai valori pre-crisi, descrivendo una curva che rimane al di sotto e in controtendenza rispetto a quella lombarda.

Anche l'**artigianato manifatturiero** pavese continua, nel 2° trimestre 2013, ad essere contrassegnato dalle criticità già evidenziate nelle congiunture scorse e tuttavia si affacciano segnali di, seppur timida, reazione. Il calo della produzione industriale su base annua si dimezza rispetto a quello sofferto nel primo trimestre dell'anno (-1,8% rispetto a -4,5%) mentre diventa positivo il dato congiunturale che registra un + 0,8% rispetto al periodo gennaio-marzo. Il fatturato totale rimane negativo sia nel dato tendenziale (-3,8%) sia in quello congiunturale (-1,8%).

L'**andamento demografico delle imprese pavesi** nel secondo trimestre del 2013 è invece favorevole. Dopo il significativo calo rilevato tra gennaio e marzo 2013 (-0,91%), che aveva fatto scendere lo stock di imprese a 49.300 unità, il saldo tra le imprese nate e quelle cessate in provincia risulta positivo –alla fine di giugno– per 114 imprese che riporta lo stock complessivo a 49.421 unità. Il bilancio, seppur positivo, se inserito nel più ampio contesto regionale risulta tuttavia più contenuto rispetto alle altre province lombarde. Con una crescita pari allo 0,23% Pavia occupa infatti la nona posizione nella graduatoria delle province lombarde, seguita solo da Mantova, Cremona e Sondrio. Le imprese artigiane pavesi spuntano, nel secondo trimestre dell'anno, ancora una performance negativa, con un tasso di crescita pari a - 0,11%, anche se più contenuta rispetto a quella più rilevante del trimestre precedente (-1,95%).

Nel II trimestre 2013 i dati dell'Indagine Congiunturale del **mercato del lavoro** diffusi da Unioncamere Lombardia mostrano per la nostra provincia saldi occupazionali negativi nei settori del commercio, dell'artigianato e dell'industria, quest'ultimo tuttavia in miglioramento, e positivo nel settore dei servizi. Tra aprile e giugno, il ricorso alla CIG in provincia di Pavia diminuisce del 33% rispetto allo stesso trimestre del 2012, contro il -2,9% registrato a livello regionale. La flessione è riconducibile al calo della CIG ordinaria (-42,9%, rispetto al +12,6% a livello lombardo) e di quella in deroga, mentre aumenta il ricorso alla CIG straordinaria (+56% rispetto al +34,2% su medio regionale). Nel II trimestre, le situazioni di crisi (CIG totale + Mobilità) sul nostro territorio rappresentano l'1,8% dell'occupazione dipendente (+0,2 punti percentuali rispetto al I trimestre), un valore comunque al di sotto del 2,4% regionale. I dati sulle Comunicazioni Obbligatorie per il II trimestre 2013, segnalano una diminuzione tendenziale degli avviamenti, scesi a 12.249 movimenti (-10,4%), e delle cessazioni che si riducono a 13.273 (-5,7%), con un saldo negativo per 1.024 movimenti, in calo rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Le prospettive occupazionali espresse dalle imprese rimangono sostanzialmente negative e con trend in peggioramento in tutti i settori e in particolare sull'artigianato.

I dati sull'**export** registrano invece una discreta performance. La bilancia commerciale rileva, rispetto a giugno 2012, un incremento dello 0,8% delle importazioni ed una crescita delle esportazioni di oltre il 10%, confermando che i mercati esteri rappresentano una ricetta contro la crisi che può restituire vitalità alle imprese a fronte di un contesto nazionale che lascia davvero poco spazio a speranze di recupero in tempi brevi. **Il settore manifatturiero, in particolare, registra nel II trimestre del 2013 la più alta variazione tendenziale della Lombardia** (+12,1%): il maggiore contributo a tale risultato proviene dagli articoli farmaceutici (+ 58,8%), che costituiscono la principale tipologia di prodotto esportata dalla

provincia (circa il 28%). In calo invece le esportazioni di macchinari e apparecchi (-4,8%) e di coke e prodotti raffinati (-13,6%).

La prolungata fragilità del quadro congiunturale ha progressivamente deteriorato le condizioni di redditività delle imprese e la loro capacità di autofinanziamento: in un tale contesto diventa indispensabile la possibilità di ricorrere a finanziamenti esterni, sia per sopperire ad eventuali carenze di liquidità, sia per sostenere la crescita dell'attività aziendale e la realizzazione di investimenti che ne aumentino la competitività. Negli ultimi anni tuttavia le **condizioni di accesso al credito** si sono particolarmente inasprite: sono aumentati i costi di finanziamento, il livello dei costi accessori e l'entità delle garanzie richieste⁹. La contrazione dei finanziamenti concessi dalle banche si è riscontrata anche nella provincia di Pavia: nel mese di luglio, gli impieghi vivi al settore produttivo sono diminuiti del 6,7% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente e di oltre il 10% rispetto a luglio del 2011. Il calo si è osservato in tutti i comparti economici e con maggiore evidenza nelle costruzioni, che, in generale, è stato uno dei settori che più ha risentito della crisi.

Provincia di Pavia: impieghi vivi al settore produttivo per comparti di attività economica della clientela - Confronto temporale luglio 2011/luglio 2013. Valori grezzi espressi in milioni di euro. Enti segnalanti: banche e cassa depositi e prestiti

DATA	CLIENTELA ORDINARIA RESIDENTE TOTALE ATECO AL NETTO DELLA SEZ. U COMPRESSE LE ATTIVITA' NON PRODUTTIVE	IMPRESE E FAMIGLIE PRODUTTRICI			
		TOTALE ATECO AL NETTO DELLA SEZ. U	ATTIVITA' INDUSTRIALI	SERVIZI	COSTRUZIONI
31/07/2013	10.663,555	5.121,463	1.704,071	1.995,493	680,734
31/07/2012	11.164,074	5.491,716	1.803,169	2.187,559	760,650
31/07/2011	11.396,586	5.712,225	1.879,338	2.284,669	819,666

Fonte: Banca d'Italia

Il tasso di decadimento dei finanziamenti per cassa, che esprime la solvibilità di coloro che hanno contratto debiti con le banche e quindi il grado di rischio per queste ultime di concedere prestiti alla clientela, è rimasto, per la provincia di Pavia e con riferimento alle imprese e alle famiglie produttrici, pressoché stabile sui valori dell'anno precedente, anche se leggermente più elevato rispetto al dato rilevato a livello regionale.

Tasso di decadimento dei finanziamenti per cassa per settore di attività economica della clientela. Lombardia e Provincia di Pavia – Dati aggiornati al II trimestre 2013

TERRITORIO	RIFERIMENTO TEMPORALE	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	II Trim 2013	0,329	0,777	0,223	0,478	0,673
	II Trim 2012	0,344	0,677	0,255	0,520	0,622
PAVIA	II Trim 2013	0,378	0,960	0,270	0,469	0,716
	II Trim 2012	0,417	0,784	0,318	0,621	0,703

⁹ Fonte: Banca d'Italia

Il tasso rimane comunque alto se si tiene conto del fatto che prima della crisi, nel 2008, il tasso di decadimento medio per il settore produttivo del nostro territorio era pari allo 0,470%. Dai dati presenti nella tabella sopra riportata si possono invece cogliere i primi segnali di miglioramento per le famiglie consumatrici, il cui tasso di decadimento dei finanziamenti ha mostrato nel II trimestre di quest'anno una variazione tendenziale di segno negativo.

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

A fronte del quadro dell'economia locale appena tracciato - ancora critico e oppresso dalle conseguenze di una crisi economica internazionale che sembra solo parzialmente in via di appianamento - la **Camera di Commercio di Pavia, in stretta integrazione e sinergia operativa con la propria Azienda Speciale Paviaviluppo** - intende interpretare nel modo più determinato la propria missione di sostegno al sistema imprenditoriale locale e di stimolo allo sviluppo economico.

Il patrimonio di capacità ed esperienza intrinseco a una tradizione industriale che ha avuto un ruolo di primo piano nel contesto regionale deve ritrovare la sua vitalità, agganciandosi ai ritmi di ripresa della crescita mondiale prospettati. Ciò in particolare valorizzando il punto di forza che il sistema produttivo riesce a segnare nei rapporti con i mercati esteri, che rappresentano evidentemente il campo in cui giocare con maggiore decisione la partita per lo sviluppo futuro. Puntare sull'internazionalizzazione significherà per la Camera stimolare verso questa strategia un più ampio target di imprese, perseguendo così l'obiettivo di un **rafforzamento strutturale della compagine imprenditoriale** attraverso percorsi guidati di avvicinamento ai mercati esteri.

Non mancheranno anche le azioni volte a favorire l'innovazione come leva di competitività, attraverso **strumenti di servizio** riconcepiti **partendo dai bisogni dell'impresa** e volti a far crescere la consapevolezza dei margini di miglioramento che possono essere sfruttati - anche in termini di modalità gestionali - per crescere e per competere con maggiore forza sui mercati.

Sostegno e stimolo alla nascita di nuove imprese, anche in settori innovativi, servizi per l'aggiornamento delle competenze e per la creazione di una relazione più sinergica con il mondo della scuola, nuove opportunità di accesso a credito agevolato e al microcredito, oltre ad un **ricco apparato di strumenti di incentivazione e contribuzione**, costituiranno il necessario corollario per valorizzare le opportunità di crescita del sistema economico locale. Nella prospettiva di un rilancio sinergico delle diverse anime che sostengono la produzione del valore aggiunto locale verrà prestata grande attenzione anche al settore agricolo che - con le sue **produzioni di eccellenza** in campo vitivinicolo, risicolo e non solo - può partecipare a pieno titolo dei successi ottenuti negli ultimi anni dall'agroalimentare 'made in Italy' e che è destinato a diventare protagonista e battitore di prima linea nella volata verso il grande appuntamento di Expo 2015.

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

Il territorio - l'immenso e variegato territorio pavese, con i suoi paesaggi, le sue culture e tradizioni, i suoi monumenti - è l'elemento unificante e portante di queste espressioni economiche nonché dell'immagine di un progresso possibile, che punta anche sulla **valorizzazione di storia, natura, cultura come fattori di crescita distintivi**, come veri e propri fattori di produzione di valore aggiunto per l'economia locale. Anche questo patrimonio sarà quindi riconosciuto e valorizzato dalla Camera - con adeguate politiche di **attrattività turistica**, da concepire ancora una volta anche in vista della necessità di non perdere l'occasione **Expo 2015** - allo scopo di attrarre persone e consumi in grado di contribuire a tenere alto il circolo virtuoso della produzione di ricchezza sul territorio.

Nel mettere in atto questi intenti la Camera lavorerà per la **qualità dei propri servizi**, per **semplificare il proprio approccio agli adempimenti** e per **razionalizzare la propria organizzazione**, nella logica di una amministrazione sensibile al cambiamento ed efficiente, e perciò capace di favorire coi fatti lo sviluppo.

Per muoversi su questa strada la Camera non procederà certo da sola, bensì in sinergia e in condivisione con le componenti del più ampio sistema camerale regionale e nazionale oltre che gli altri organismi e enti pubblici locali e regionali.

In particolare, nell'ambito della consolidata architettura del sistema camerale nazionale, il compito di accompagnare le Camere nel ruolo di leadership rispetto alle politiche territoriali spetta all'**Unione Italiana**, che è anche in grado di supportarle nella sperimentazione e nell'avvio di nuovi progetti e servizi nonché di nuovi processi di lavoro, facendo leva sul cofinanziamento del **Fondo di Perequazione**. Anche nel 2014 la Camera di Pavia aderirà alle opportunità contenute nelle linee programmatiche annuali del Fondo, selezionando sia i progetti singoli, sia quelli da presentare a livello di sistema regionale, sia quelli di interesse nazionale.

Gli altri soggetti camerali attraverso cui la Camera concretizza il valore e la visibilità del proprio agire sono l'**Unione Regionale** – primario interlocutore della Regione nella gestione dell'**Accordo di Programma** per la competitività delle imprese – e le **numerose Aziende Speciali del sistema camerale** (principalmente Infocamere, IC outsourcing, Jobcamere, Ecocerved, Isnart e Isdaci fra quelle nazionali: Digicamere, Innovhub e Promos fra quelle regionali), essenziali nel favorire l'efficacia e l'efficienza dell'azione camerale, grazie alle condizioni di interconnessione e di flessibilità che le contraddistinguono.

L'azione sia promozionale che amministrativa saranno connotate dall'impegno a mantenere e a rafforzare - a vantaggio della comunità delle imprese e nei settori presidiati (in particolare innovazione, internazionalizzazione, tutela qualità dei prodotti e promozione territorio) - una **stretta collaborazione con tutti gli Enti pubblici territoriali e di governo**: Comuni, Regione Lombardia e Provincia di Pavia, con cui sono condivise diverse azioni di promozione e sviluppo economico, nel rispetto delle reciproche competenze.

In particolare, nel clima di collaborazione operativa da anni esistente nelle materie di comune interesse, un nuovo impegno sarà profuso nella diffusione di **formule convenzionali con i Comuni** per la condivisione di progetti e risorse, al fine di agevolare la fruizione dei servizi resi a imprese e cittadini e mantenerne alto e qualificato il livello.

La Camera però – anche in forza dell'apporto funzionale di cui è accreditato il sistema camerale nel suo complesso - si è accreditata nel tempo quale interlocutore privilegiato in una fitta rete di relazioni istituzionali di cui sono protagonisti le **associazioni di categoria, le associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti e gli ordini professionali**, che dal prossimo anno entreranno a far parte del Consiglio camerale.

In questo contesto di multipolarità collaborativa va inserito il ruolo che la Camera si candida a ricoprire con il **traguardo di Expo 2015**, che porrà Pavia al centro di molti interessi non solo quale punto di accesso e di snodo per la vicinanza fisica con la metropoli milanese ma

anche per le sue eccellenze enogastronomiche e ambientali, che troveranno nel tema dell'Expo indubbie opportunità di valorizzazione e di richiamo.

Da sottolineare che con l'evento storico atteso fra due anni non solo la Camera ma anche la sua Azienda Speciale Paviaviluppo sarà sollecitata a rafforzare la propria attività e le proprie attitudini relazionali con partner istituzionali, diventando sempre più punto di riferimento per il marketing territoriale, in modalità di sussidiarietà con il mondo associativo e gli altri enti locali.

Con la **Regione** - che nel 2013 ha rinnovato i propri organi di vertice - anche nel 2014 saranno attivi vari fronti di lavoro comune, primi fra tutti i progetti sui tre Assi dell'Accordo di Programma (AdP) siglato con il sistema camerale lombardo, che consente di intervenire a livello di area vasta per sviluppare le politiche di promozione e di tutela, evitando la dispersione delle risorse e garantendo massima integrazione e coordinamento delle attività. Anche in materia di e-government, nel corso del 2014 – come già avvenuto negli ultimi due anni dopo l'avvio dei Suap - la Camera sarà disponibile a svolgere il ruolo di animatore dei processi di semplificazione, sia autonomamente sia in conformità con i nuovi indirizzi politico-amministrativi della Regione Lombardia.

Nell'ambito del partenariato istituzionale, luogo privilegiato di raccordo – sempre sotto la regia regionale - si confermerà **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.

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, prime fra tutte quelle in materia di promozione delle eccellenze produttive del territorio, anche in prospettiva di EXPO 2015.

Strettamente coerente invece con il proprio ruolo di ponte fra scuola e mondo della produzione, è il solido rapporto di collaborazione costruito negli anni con le **Suole di Istruzione Superiore** che ha dato frutti molto soddisfacenti grazie a storiche intese e che la Camera intende continuare ad alimentare con nuove progettualità, ancorate al principio di alternanza scuola-lavoro e finalizzate comunque a 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. Occasioni di lavoro comune si realizzeranno anche con **l'Università di Pavia**, con la quale esiste una collaborazione pluridecennale, soprattutto nell'ambito della ricerca economica e degli studi di settore.

Attenzione costante la Camera dedicherà infine anche nel 2014 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 organizza ogni anno per consentire un rapido allineamento delle conoscenze in relazione al continuo sviluppo tecnologico e all'evoluzione normativa di impatto sui servizi telematici.

3) EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

Nel corso del 2014 la normativa che avrà maggiore impatto sugli aspetti organizzativi dell'Ente deriva dalle *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*, contenute nella legge 6.11.2012 n. 190. Come è noto, l'intervento legislativo, finalizzato a rafforzare l'efficacia e l'effettività delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo, ha previsto adempimenti di notevole consistenza a carico delle P.A., che si materializzano, tra l'altro, nell'obbligo di adozione e di aggiornamento annuale di un articolato **"piano anticorruzione"**, che dovrà descrivere le opportune misure organizzative e meccanismi di profilassi e monitoraggio calibrati sulle singole realtà istituzionali.

In attuazione di alcune disposizioni contenute nella legge anticorruzione, il governo ha adottato nel 2013 il d. lgs. n. 33, provvedimento che riordina in un unico corpo normativo le molteplici disposizioni legislative in materia di obblighi di **informazione, trasparenza e pubblicità** da parte delle pubbliche amministrazioni. Inoltre le disposizioni intervengono modificando e integrando il precedente quadro normativo, con la previsione di numerosi ulteriori obblighi di pubblicazione di dati e documenti. Tra le novità più rilevanti introdotte dal testo di legge, aventi un forte impatto anche sulle Camere di Commercio, si evidenzia la necessità di **rielaborazione del Piano triennale per la trasparenza** secondo le nuove logiche, la rivisitazione della disciplina in materia di pubblicità degli incarichi e sulle cariche dei componenti degli organi politici, l'obbligo di definire nella home page del sito istituzionale un'apposita sezione denominata **"Amministrazione trasparente"** ove i dati e i documenti devono essere visionabili con criteri di massima accessibilità.

Per dare attuazione all'articolo 1, commi 49 e 50 della legge 190/2012, è stato emanato il d. lgs. n. 39/2013, contenente *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico*. Le finalità del decreto sono la garanzia **dell'imparzialità degli incarichi dirigenziali e degli incarichi amministrativi** di vertice, attraverso strumenti che impediscono la conferibilità qualora si verifichi che il soggetto destinatario abbia assunto comportamenti, abbia rivestito cariche o svolto attività che producono la presunzione di un potenziale conflitto di interessi. Inoltre vengono individuati termini di incompatibilità tra l'incarico dirigenziale e altre cariche o attività in potenziale contrasto con l'interesse pubblico, con estensione della fattispecie all'assunzione di cariche private in conflitto anche successivamente alla cessazione del servizio presso le Amministrazioni.

Ulteriori provvedimenti pubblicati a seguito della legge anticorruzione sono il **Codice di comportamento dei dipendenti pubblici** - emanato con il d.p.r. n. 62/2013 - a cui si dovranno ispirare i Codici approvati dalle singole Amministrazioni, e il *Piano Nazionale Anticorruzione*, pubblicato dalla CIVIT n. 72/2013, contenente le linee guida e i parametri per l'individuazione delle aree di rischio e per l'adozione di specifiche misure, sui quali dovranno essere basati i Piani adottati dalle P.A. nel 2014.

Alcune modifiche legislative entrate in vigore nel 2013 hanno riguardato l'anagrafe economica camerale: il *Regolamento in materia di società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico*, approvato con d.m. n. 34/2013, prevede per gli organismi societari fra professionisti l'allegazione del certificato del Registro Imprese alla domanda di **iscrizione agli albi o registri** tenuti presso gli ordini o i collegi di appartenenza. Il d.l. n. 76/2013 (c.d. "decreto lavoro", convertito nella l. n. 99/2013) apporta **modifiche alla disciplina della società a responsabilità limitata semplificata**, con

soppressione della s.r.l. a capitale ridotto; pertanto viene in essere un'unica disciplina per i due modelli introdotti nel 2012. La norma inoltre introduce anche modifiche al d.l. n. 179/2012, con ulteriori agevolazioni nella **determinazione dei requisiti riferiti alle start-up innovative**.

Nel decreto crescita (d.l. n. 69/2013, convertito nella l. 98/2013) sono contenute varie disposizioni che hanno diretti riflessi sulle attività degli Enti camerali: in particolare, nell'ambito della gestione patrimoniale, vengono **prorogati alcuni adempimenti in materia di spending review**, con riferimento al termine entro il quale le **società pubbliche cd. "strumentali"**, controllate direttamente o indirettamente dalla P.A., non potranno più ricevere affidamenti diretti di servizi, né ottenere rinnovi di affidamenti; inoltre vi sono limitazioni sull'**acquisizione di prodotti informatici**, per cui si dovrà ricorrere prioritariamente all'open source, senza oneri di spesa, con l'utilizzo di piattaforme impiegate per soluzioni di acquisto on line accreditate. Il decreto, inoltre, intende dare ulteriore impulso alla **digitalizzazione**, sia istituendo organismi ad hoc, come il Sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese - che verrà realizzato dall'Agenzia per l'Italia Digitale - sia dettando misure procedurali destinate a incentivare lo **strumento telematico quale unica modalità di interscambio informativo tra Pubbliche Amministrazioni**, con divieto di utilizzo del fax.

Disposizioni di rilievo a favore delle p.m.i. sono costituite dagli **incentivi per l'acquisto di nuovi macchinari, impianti e attrezzature** (con la riproposizione delle finalità della c.d. legge Sabatini), nonché dall'introduzione dell'obbligo per le stazioni appaltanti di fornire esplicita motivazione nei casi in cui sia stata omessa la **suddivisione degli appalti in lotti**, in modo da estendere l'utilizzo di tale meccanismo finalizzato a favorire la partecipazione alle gare pubbliche da parte delle p.m.i., come previsto nel 2011 dallo Statuto delle imprese.

Inoltre, una particolare risonanza ha avuto l'istituzione dell'**indennizzo da ritardo nella conclusione dei procedimenti**, a cui le imprese hanno diritto in caso emissione di provvedimenti da parte della P.A. oltre i termini fissati da legge o da regolamento. Tale previsione - che implica l'intervento del Dirigente dotato del potere sostitutivo, in caso di inerzia o ritardo da parte del responsabile del procedimento - è stata limitata in via sperimentale ai soli procedimenti, su istanza di parte, finalizzati all'avvio e all'esercizio dell'attività. Dalle prime riflessioni svolte anche a livello di Unioncamere, le Camere di Commercio in questa fase dovrebbero essere interessate solo marginalmente dalla disposizione, in quanto la maggior parte dei procedimenti connessi all'avvio e all'esercizio dell'attività imprenditoriale gestiti si svolgono con il meccanismo della s.c.i.a. (segnalazione certificata di inizio attività), esplicitamente escluso dal diritto di indennizzo.

Oltre alle varie disposizioni sopracitate, l'art. 84 del d. lgs. 69 contiene una serie di norme particolarmente rilevanti per il sistema camerale in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione. In particolare, dopo l'intervallo di circa dieci mesi dall'efficacia della sentenza emessa dalla Corte Costituzionale, **il tentativo di mediazione nelle tipologie di controversie indicate dall'art. 5 d.lgs. n. 28/2010 è tornato obbligatorio** a decorrere dal 20 settembre 2013, con la sola esclusione delle liti legate alla richiesta di risarcimento dei danni derivanti dalla circolazione di veicoli e natanti.

Con la recente modifica legislativa l'obbligatorietà è stata reinserita a livello sperimentale per un quadriennio, mentre tra due anni il Ministero della Giustizia attiverà il monitoraggio

circa gli esiti della sperimentazione, da cui potranno scaturire altri ripensamenti alla disciplina in esame. Ulteriori significative novità riguardano **i termini e la gestione dei procedimenti conciliativi**: a titolo esemplificativo, per le materie obbligatorie è diventato necessario per le parti farsi assistere da un legale, ad eccezione dei procedimenti di carattere volontario; inoltre è stato introdotto un criterio di competenza territoriale. L'accordo di conciliazione - qualora venga sottoscritto anche dagli avvocati di tutte le parti - acquisisce efficacia di titolo esecutivo, mentre in tutti gli altri casi analoga efficacia potrà essere ottenuta attraverso l'omologazione del Presidente del Tribunale competente.

In sintesi, anche se i provvedimenti normativi da segnalare nel 2013 sono stati meno numerosi rispetto all'anno precedente, non mancheranno comunque di incidere in modo considerevole sulle attività dell'Ente, con particolare riguardo alle modalità con cui è stata reintrodotta la mediazione obbligatoria, con i riflessi sulle procedure gestite dal servizio regolazione del mercato, nonché alle incombenze derivanti dall'applicazione della disciplina sul contrasto alla corruzione e ai connessi obblighi in materia di trasparenza, che comporteranno cospicui nuovi adempimenti burocratici e organizzativi.

4) LE PRIORITA' STRATEGICHE NEL 2014

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

L'economia nazionale è alle prese con una ormai costante diminuzione del PIL, e le prospettive di una ripresa sono ridotte a pochi centesimi di punto, chiara indicazione di una strutturalità dei mutamenti in corso negli equilibri mondiali. In tale scenario, che non esenta il sistema imprenditoriale pavese dalla necessità di far fronte ai nuovi eventi, il commercio internazionale continua a rappresentare per la provincia di Pavia una risorsa fondamentale, come testimoniano le buone prestazioni dell'export nell'anno 2012 e in quello in corso.

Molte imprese sono uscite dai mercati; altre, grazie a una buona capacità di adattamento e innovazione, sono riuscite a rimanere competitive, seppure in molti casi con margini ridotti. E' ovviamente auspicabile che si arresti la forte contrazione della domanda interna, ma occorre che le politiche di internazionalizzazione sostengano l'approccio imprenditoriale ai mercati esteri.

L'opportunità di fare squadra è particolarmente avvertita dagli enti che promuovono l'affermazione delle imprese sui mercati internazionali quali le Camere di Commercio e a questo proposito si inserisce anche il **Consorzio regionale intercamerale per l'internazionalizzazione** di cui il Sistema Camerale lombardo sta da tempo discutendo e che dovrebbe vedere la luce nei prossimi mesi. Accanto a tale soggetto potrebbe inserirsi e agire un ulteriore **Consorzio**, questa volta **locale, costituito da imprese pavesi**.

La Camera di Commercio deve assolutamente **interagire con questi nuovi possibili players mantenendo un ruolo guida e di indirizzo** e plasmando le proprie politiche sulle necessità delle imprese a vocazione internazionale e sui fabbisogni latenti di quelle imprese che, seppur non ancora affacciate sui mercati esteri, mostrano un buon potenziale di sviluppo dei processi di internazionalizzazione.

In generale la Camera è il principale attore delle politiche di internazionalizzazione del territorio provinciale e in questo suo ruolo necessita di **potenziare i contatti e i rapporti con organismi** quali ICE, Camere di Commercio Italiane all'Estero, Enti Territoriali nell'ottica di sfruttare a favore delle imprese le opportunità nascenti da programmi e progetti di varia natura, non esclusi i gemellaggi con realtà estere dai quali possono sorgere vantaggi per il sistema economico grazie a **rapporti istituzionali privilegiati**.

Per quanto riguarda l'approccio con il sistema imprenditoriale sarà opportuno diversificare gli interventi, da un lato **sostenendo le imprese cosiddette mature**, da anni presenti sui mercati internazionali, e dall'altro sensibilizzando e **accompagnando le imprese cosiddette "matricola", che possiedono le potenzialità per operare con l'estero** ma che hanno bisogno di affiancamento per dare alle loro politiche aziendali un' impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati.

Per le imprese mature occorre pensare a **servizi avanzati da erogare attraverso i nascenti consorzi** regionale e locale, come ad esempio **consulenze specialistiche e supporto alla partecipazione a fiere internazionali**. Per queste imprese la Camera potrà intervenire da un lato con appositi bandi – anche in Accordo di Programma tra regione Lombardia e Sistema Camerale – e dall'altro attraverso **interventi di alta formazione** finalizzati allo sviluppo

all'interno delle aziende di competenze manageriali connesse ai processi di internazionalizzazione.

Proseguirà l'attività di animazione del **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 quadrimestrali durante i quali si tengono **seminari tematici** che possono essere di stimolo allo sviluppo di nuove idee e coordinati da un professionista esperto in materia. 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**.

Alle imprese matricola verrà dedicata un'attenzione particolare attraverso percorsi di **audit, accompagnamento e tutoraggio** anche attraverso export manager temporanei.

Si proseguirà inoltre nella realizzazione di apposite **indagini di approfondimento settoriali**, allo scopo di far emergere i soggetti che hanno il potenziale per affacciarsi ex-novo sui mercati esteri e di **rilevare i fabbisogni** in termini di servizi promozionali di supporto ai processi di internazionalizzazione. Parallelamente, attraverso un'accurata analisi dei flussi di commercio internazionale a livello di singola merceologia, verranno individuati **i mercati a più alta potenzialità**, fornendo dati utili e interessanti per la progettazione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese.

Sempre nell'ottica di sostenere il processo di internazionalizzazione e consentire alle imprese non solo di affacciarsi su mercati internazionali ma anche di dotarsi di strumenti utili a tale processo la Camera continua, anche per l'anno a venire, ad impegnare risorse per la costituzione di **sezioni speciali del Fondo Centrale di Garanzia, destinate a favorire l'accesso al credito da parte delle MPMI del territorio orientate all'export**. Il progetto, denominato "Confidi International", è istituito con una Convenzione tra Camere di Commercio aderenti, Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero dell'Economia e delle Finanze per offrire co-garanzie e controgaranzie su finanziamenti concessi dalle banche e garantiti dai Confidi di primo grado aderenti all'iniziativa.

La formazione per l'internazionalizzazione resta uno strumento fondamentale per l'obiettivo in oggetto: è 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 utilizzando figure quali gli **Export Temporary Manager** per assistere le imprese nell'approccio internazionale, anche in preparazione di missioni commerciali e/o fiere all'estero.

Le azioni di formazione e sensibilizzazione punteranno anche sull'idea che **l'attività internazionale non è confinata alla mera transazione commerciale** con diretta ricaduta sui volumi di fatturato, ma si può sviluppare con diverse modalità quali le collaborazioni distributive, la costituzione di joint ventures, le catene di approvvigionamenti in subfornitura, oltre agli accordi in partnership di svariata natura.

Sul versante dell'accompagnamento nei confronti delle aziende che hanno definito una strategia di esplorazione di nuovi mercati verranno proposti **specifiche missioni e incoming imprenditoriali**, qualificando lo strumento degli "incontri d'affari in Italia e all'estero" 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.

RISULTATI ATTESI

- Aumentare il numero di imprese esportatrici con servizi integrati di accompagnamento
- Promuovere e incentivare l'affermazione delle imprese pavesi sui mercati esteri favorendo le aggregazioni
- Qualificare il programma promozionale con servizi di assistenza, informazione e formazione
- Indirizzare le collaborazioni con altri organismi deputati a promuovere l'internazionalizzazione a favore delle imprese pavesi

Obiettivo 2 – Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito

I cambiamenti in atto nell'economia a tutti i livelli e in tutti i comparti causati dalla profonda crisi prolungata e a carattere strutturale hanno avviato una fase in cui i risultati degli operatori economici dipenderanno sempre più dalle scelte strategiche e dalla capacità implementative delle singole imprese e dei singoli territori. Di fronte a questa situazione è indispensabile affinare gli **strumenti di analisi interna dell'impresa** per individuare le giuste strategie da implementare, sia rispetto al settore economico di appartenenza, sia rispetto al territorio insediativo. Per aiutare il tessuto produttivo pavese ad operare quest'analisi, la Camera di Commercio intende sviluppare, per il 2014, un progetto speciale di analisi economico-finanziaria di specifici gruppi di imprese del territorio che supportino le loro strategie e il loro eventuale riposizionamento. Il progetto andrà ad elaborare **campioni dinamici di bilanci societari**, depositati presso il Registro delle Imprese di Pavia, e sarà finalizzato a individuare tutti gli indicatori economici-finanziari di ogni singola impresa del gruppo con riferimento all'ambiente competitivo in cui un'impresa opera -al netto della propria componente specifica- al settore nella totalità nazionale e ad altri "cluster" nazionali con caratteristiche simili. L'obiettivo è quello di restituire all'impresa informazioni utili ad operare una **auto-valutazione per comprendere i propri punti di forza e di debolezza** e le opportunità e le minacce dell'ambiente con cui si confronta, evidenziando ambiti di miglioramento entro cui operare per recuperare eventuale terreno perso. Il progetto si completa con l'analisi aggregata dei bilanci societari depositati, per settore e per territorio, proprio per fornire il quadro di riferimento per le imprese nonché una base informativa strutturata che possa dare avvio ad un processo di pianificazione strategica partecipata tra tutti i diversi stakeholder territoriali.

Nell'ottica dello sviluppo di azioni su misura da realizzare attraverso un contatto diretto e un dialogo continuo con le imprese si collocano le attività di **check-up aziendale (audit per l'innovazione) e accompagnamento (Sportello Impresa in Trasformazione SIT)** finalizzate a consolidare la "pratica della innovazione" come elemento strutturale di crescita/sopravvivenza dell'impresa, a individuare criticità in aree o processi aziendali (ICT, marketing, comunicazione, amministrazione ecc.), a identificare l'attuale grado di innovazione e i percorsi di miglioramento praticabili e a definire alcune linee operative di intervento cantierabili nel breve/medio periodo;

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. In quest'ottica proseguirà l'impegno camerale attraverso il **Servizio SpRI (Servizio per le Reti di Impresa)** attivo presso l'Azienda Speciale Paviaviluppo per affiancare con professionisti dedicati le imprese che vedono nell'aggregazione stabile uno strumento di sviluppo della propria strategia aziendale. Il servizio valuterà come inserire momenti di confronto fra imprese utili a sviluppare **la cultura della collaborazione** e a superare le differenze verso un rapporto di scambio sinergico fra imprese.

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' o funzioni dedicate. Si tratta di servizi facilmente accessibili, che comportano un contatto diretto con l'utente tale da attivare una proficua dinamica di ascolto e stimolo reciproco fra impresa e referente, favorevole alla individuazione di soluzioni per la crescita tagliate a misura dell'utente stesso. La Camera svilupperà ulteriormente questo modello, affiancando agli sportelli 'tematici' già esistenti in materia di **Responsabilità Sociale e Ambiente**, una funzione dedicata di carattere più generale e trasversale predisposta da Pavia sviluppo nel corso del 2013, che si propone come punto di orientamento integrato per le imprese. Il **servizio 'ImpresAttiva'** offrirà sia informazioni di primo livello sulle opportunità di finanziamento/supporto esistenti a livello camerale, sia indicazioni elaborate in relazione alle specifiche esigenze dell'imprenditore, utili a orientarlo verso i percorsi di crescita più appropriati. Questa funzione, che dovrà lavorare con il supporto informativo degli uffici camerali, implementerà una fitta rete di **contatti specialistici nell'ambito del mercato dei servizi alle imprese** presso il quale individuare supporti dedicati di secondo livello, anche valorizzando convenzioni e protocolli in essere come quello sottoscritto dalla Camera con l'Azienda Speciale **Innovhub** e quello firmato insieme alla Provincia e l'Università di Pavia relativamente al **Polo Tecnologico**.

Proseguirà ancora, pertanto, la collaborazione con **Innovhub – Stazioni Sperimentali per l'industria è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano** specializzata nella soluzione alle esigenze di innovazione e attuazione di norme specifiche, per migliorare la competitività del tessuto produttivo provinciale attraverso la promozione e il sostegno dell'innovazione e dello sviluppo scientifico e tecnologico.

A fronte dello scenario economico presentato in apertura della presente relazione risulta evidente come l'intervento della Camera di Commercio di Pavia, realizzato anche in collaborazione con il Sistema camerale e con Regione Lombardia attraverso l'Accordo di Programma, si focalizzi anche per il prossimo anno, su alcuni fattori trainanti che rendono effettivamente competitivi i prodotti dell'economia provinciale, quali l'internazionalizzazione, la ricerca, l'innovazione, e la rimozione degli ostacoli all'accesso al credito. L'impegno della Camera di Commercio su questo fronte, per il 2014, sarà rivolto dunque a potenziare la diffusione dell'innovazione in azienda attraverso l'assegnazione di voucher e contributi, mediante **bandi 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", 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. Sarà 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**.

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 anni 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 (si veda l'obiettivo 1) - e la partecipazione alla costituzione di un Fondo Rischi a garanzia del **Contratto Federfidi-Fei** 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. 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.

Tra gli obiettivi prioritari della Camera di Commercio per il 2014 persiste sicuramente la sensibilizzazione delle nostre imprese a unirsi in aggregazioni stabili o in reti di impresa. Il superamento delle difficoltà economiche che investono le micro, piccole e medie imprese del nostro territorio 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. A questi obiettivi è rivolta la partecipazione della Camera di Commercio di Pavia alla nuova azione a valere sull'AdP, che verrà realizzata nel 2014, dedicata **al supporto alle reti di impresa e alle sue potenzialità di utilizzo per le aziende che affrontano le sfide del mercato globale** e il bando camerale per la concessione di contributi per favorire la partecipazione agli eventi **Matching in Italia e all'estero**.

RISULTATI ATTESI:

- Assistere e accompagnare l'imprenditore per cogliere le opportunità di crescita
- Offrire servizi in forma di percorsi di accompagnamento integrati, articolati su misura delle singole imprese e da gestire in diretto contatto con le stesse
- Rafforzare le opportunità di crescita e sviluppo delle imprese con incentivazioni economiche
- Favorire l'accesso al credito

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

Le ultime indagini Istat sull'occupazione in Italia offrono un quadro davvero sconcertante. Il tasso di disoccupazione nazionale raggiunge quota 12,2%; i giovani in tale contesto sono i più colpiti (667 mila ragazzi in cerca di occupazione): ad agosto 2013 il tasso di disoccupazione nella fascia 15-24 anni ha superato in Italia per la prima volta la soglia del 40%, contro il 23,7% registrato nell'Eurozona.

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.

Piccolissimi segnali positivi sono forniti dall'anagrafe camerale delle imprese che evidenziano per la prima parte dell'anno un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni in provincia di Pavia.

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

La Camera di Commercio, 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 qualificare nel 2014 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, svilupperà ulteriormente 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.

Nel 2014 si confermerà quindi 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. A questo proposito i momenti di formazione possono rappresentare **un'occasione per sensibilizzare le imprese sulle opportunità offerte** da Paviaviluppo e dalla stessa Camera di Commercio

in termini di **servizi di affiancamento** e supporto allo sviluppo della competitività. Le attività formative rappresenteranno infatti uno strumento trasversale rispetto alle strategie camerali, interessando non solo la prospettiva di sviluppo del capitale umano ma anche il rafforzamento dei processi di internazionalizzazione, innovazione e aggregazione delle imprese.

Proseguirà quindi nel 2014 l'impegno sul versante della formazione aziendale a catalogo con l'obiettivo di 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).

Le attività di **orientamento all'autoimprenditorialità**, variamente articolate, faranno sempre 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 2014 il servizio di informazione e assistenza personalizzata agli aspiranti e nuovi imprenditori (sportello **Punto Nuova Impresa**) - integrato con il servizio **ImpresAttiva** di ascolto e orientamento nei confronti delle imprese – svilupperà un sistema di analisi e monitoraggio sui **fabbisogni informativi dell'utenza** e sulla **effettiva realizzazione delle idee imprenditoriali** assistite nella fase di redazione del business plan.

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

- seminari e corsi brevi di orientamento al mettersi in proprio rivolti ad aspiranti e nuovi imprenditori. In questo ambito verranno sottolineate anche le opportunità legati ai **mestieri tradizionali** e all'artigianato
- 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.

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

Sulla prospettiva di **sostegno alla nuova impresa**, poiché si ritiene che sia necessario ripartire da una politica industriale che sappia favorire la nascita di aziende innovative e con basi solide, la Camera sosterrà un bando regionale in Accordo di Programma per il finanziamento tramite voucher di servizi di accompagnamento per lo Start up di imprese innovative.

RISULTATI ATTESI

- Incentivare la nascita di nuove imprese qualificando i servizi Punto Nuova Impresa in funzione dei bisogni dell'utenza

- Formare le competenze agevolando l'integrazione fra scuola e impresa e stimolando l'accesso alla gamma di servizi per la crescita imprenditoriale

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

La Camera di Commercio di Pavia ha intrapreso negli anni un percorso di valorizzazione del territorio quale fattore determinante per i processi di sviluppo del comparto turistico. 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 a sviluppare, indirizzare e favorire investimenti nel settore attraverso piani di marketing che trasformino il patrimonio territoriale in qualità attrattive, anche in vista dell'evento EXPO 2015.

La manifestazione universale costituirà il perno centrale della programmazione operativa del presente obiettivo. Ad un anno dal suo avvio e in una fase economica tutt'ora difficile la nostra provincia si presenta all'appuntamento con diverse sfide da cogliere: presentare ai visitatori e alle imprese le eccellenze dei territori, soddisfare le richieste aggiuntive in termini di qualità e servizi che verranno da un pubblico eterogeneo e con esigenze diversificate, garantire ai cittadini pavesi e alle imprese un livello di servizi e infrastrutturazione innovativo e migliorativo.

In quest'ottica la Camera di Commercio intende attivare una strategia d'azione finalizzata alla creazione di network e partenariati locali pubblico-privati forti per la realizzazione di iniziative capaci di promuovere il territorio durante l'Esposizione mondiale del 2015.

Va in questa direzione la sottoscrizione del **Protocollo di intesa per il Cluster del Riso**, cui hanno aderito, ad ora, oltre alla Camera di Commercio di Pavia, le Camere di Novara, Vercelli, Mantova Oristano, Alessandria e le province di Pavia, Vercelli, Novara, Alessandria e l'Enterisi. Per l'anno a venire, l'idea è quella di aggregare nuovi portatori di interessi intorno a questo importante strumento, tra cui il neonato Distretto di Filiera del Riso, per creare una struttura forte in grado di predisporre e realizzare un programma integrato di promozione del territorio del riso italiano e del modello di produzione -da trasferire anche in altri territori del mondo- valorizzandoli attraverso l'organizzazione in uno spazio espositivo dedicato all'interno del Padiglione Italia.

A fianco di questa progettazione andranno definite le modalità di partecipazione all'interno dello **spazio espositivo** predisposto da Unioncamere regionale, che si ritiene di poter valorizzare per realizzare una più ampia rassegna dei **prodotti gastronomici di eccellenza** del territorio. Per questi ultimi si intende procedere in un'opera di sensibilizzazione rivolta all'opinione pubblica che metta in risalto i principi nutrizionali che li connotano e che induca a comportamenti alimentari virtuosi. La realizzazione del relativo materiale promozionale sarà volta sia a far conoscere la provincia al pubblico di Expo, sia a rendere il nostro patrimonio agroalimentare a tutti gli effetti una leva di competitività territoriale e un fattore di attrattività turistica, anche nei confronti dei mercati esteri.

In relazione all'appuntamento universale verranno avviate azioni propedeutiche alla realizzazione di strumenti adatti ad agevolare l'accesso del pubblico internazionale di Expo ai servizi offerti dal sistema pavese, e verranno selezionati i **"prodotti" di valenza turistica** da proporre alla Società Explora per la definizione dei pacchetti di offerta territoriale che la società stessa si propone di promuovere in un apposito catalogo.

La promozione del territorio in occasione della manifestazione universale verrà perseguita anche attraverso la stipula di un **gemellaggio con un Paese Europeo** (si pensa in particolare all'Austria) che già conosce e apprezza l'offerta turistica ed enogastronomica Pavese ed al quale si ritiene di poter offrire un'accoglienza dedicata.

In parallelo, al fine di consentire agli operatori di attrezzarsi al meglio per valorizzare l'appuntamento, la Camera attiverà misure di **incentivazione rivolte alla riqualificazione e al miglioramento delle strutture ricettive della provincia**. L'iniziativa prevede la riqualificazione e l'adeguamento di immobili, nonché l'acquisto di arredi e di attrezzature per lo svolgimento di attività ricettive di strutture alberghiere ed extra alberghiere e l'organizzazione di forme innovative di ospitalità. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità e la quantità dei servizi turistici, urbani e rurali e promuovere sistemi di rete di supporto finalizzati ad ottenere una maggiore attrattività dell'ambiente. (si veda l'obiettivo 2).

A favore degli operatori si procederà anche supportando le imprese del comparto turistico attraverso le azioni di orientamento svolte dallo sportello ImpresAttiva, oltre che con l'estensione a nuovi operatori del **"Marchio Ospitalità Italiana"** che mira a valorizzare il sistema dell'accoglienza turistica pavese incentivandone lo sviluppo in una logica di qualità e di integrazione fra le diverse tipologie di offerta: gastronomica, culturale, ricettiva, ecc.

Le azioni promozionali delle eccellenze territoriali passeranno anche attraverso l'organizzazione di rassegne enogastronomiche di fama consolidata come **"Autunno Pavese"** e con formule innovative sperimentate negli anni scorsi con successo che abbinano la presentazione dei prodotti tipici a luoghi culturali di particolare pregio e interesse. In tale indirizzo, che coinvolge in contemporanea sia il turismo culturale che quello enogastronomico, ci si propone di replicare l'evento di promozione territoriale **"Caccia ai Tesori"**, che collega le eccellenze artistiche e culturali presenti sul territorio alle migliori produzioni tipiche.

Azioni specifiche riguarderanno il settore "vino" come prodotto di punta del nostro territorio attraverso l'organizzazione di collettive presso fiere di valenza nazionale ed internazionale come **Vinitaly**.

La Camera sarà inoltre presente con propri spazi istituzionali anche ad **eventi/manifestazioni** di carattere turistico organizzate in territori limitrofi sulla scia delle esperienze fatte nel 2013 presso "Sondrio Festival", "Il Bontà" di Cremona, "Rice" di Vigevano e "l'Artigiano in Fiera".

Accanto ai tradizionali e fondamentali settori di punta della provincia, dell'agricoltura e del turismo, la Camera, nel 2014, rivolgerà la propria attenzione verso altri elementi, anche immateriali, di caratterizzazione e di **attrattività del territorio** e in particolare verso quegli elementi di contesto che ne favoriscono lo sviluppo competitivo in un'ottica di trasversalità intersettoriale. Tra questi: **le infrastrutture** anche per servizi alle imprese (ad esempio di trasporto e logistica), i luoghi della **ricerca** (poli tecnologici, centri di ricerca e università), le **reti energetiche e le infrastrutture avanzate** (come la banda larga) ovvero tutti gli elementi che possono dare un contributo determinante al rafforzamento della provincia e al rilancio delle vocazioni territoriali, in particolare nella prospettiva di Expo 2015. Basandosi su questi fattori e sul convincimento che la capacità di un sistema territoriale **di intercettare nuovi**

investimenti di impresa sia legata alla presenza di un contesto localizzativo favorevole, sia in termini di dotazioni fisiche – quali le infrastrutture di rete e le aree attrezzate – sia in termini di fattori intangibili – quali la produttività delle risorse umane, il costo del lavoro, l'efficienza del sistema amministrativo, la Camera di Commercio proseguirà, anche nell'anno futuro, nel percorso già avviato nel 2013 finalizzato, da un lato, a valutare i fattori localizzativi che caratterizzano il sistema provinciale, dall'altro ad avviare una sperimentazione operativa avente ad oggetto la promozione e il finanziamento di interventi di qualificazione delle dotazioni infrastrutturali promossi in collaborazione con Regione Lombardia. Tale percorso sarà declinato secondo tre linee di intervento tutte dirette favorire l'insediamento di nuove attività d'impresa e tra loro complementari:

1. partecipazione al programma Aster attraverso la realizzazione di un programma esecutivo di **Softlanding** all'interno del progetto provinciale di partenariato locale già approvato da RL;
2. sviluppo del progetto **Invest in Lombardy** come nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori esteri, sia a livello locale sia sfruttando la rete di esperti regionale;
3. riqualificazione ed aggiornamento della banca dati sulle aree dismesse e il sito Marketing Territoriale finalizzato ad individuare e valorizzare aree dell'offerta localizzativa provinciale.

Per quanto riguarda le prime due misure, si tratta di sviluppare, durante il prossimo anno, interventi già avviati dalla Camera di Commercio di Pavia in collaborazione con Sistema camerale regionale, RL e Promos - Azienda Speciale della CCIAA di Milano, diretti a favorire l'attrazione di investimenti esteri nelle Province Lombarde. In particolare, durante il 2014, all'attività base già realizzata, si aggiungeranno azioni finalizzate ad attrarre risorse dall'estero e intercettare investimenti e capitale umano qualificato, operando sia attraverso una rete di uffici nel mondo, collocati in mercati strategici, sia mediante la sensibilizzazione dei territori, l'individuazione delle opportunità esistenti e la creazione di nuove, anche da promuovere on-line. E' prevista inoltre la creazione di uno sportello imprese in vista di Expo 2015, la realizzazione di Land in Lombardy esteso per tutta la durata dell'Expo e il consolidamento delle relazioni istituzionali con i Paesi aderenti ad Expo.

In relazione invece alla terza azione che prevede **la riqualificazione ed aggiornamento della banca dati sulle aree dismesse** e il sito Marketing Territoriale lo sforzo dell'Ente camerale, per il 2014, sarà rivolto, in collaborazione con l'Università di Pavia, ad individuare le principali aree industriali dismesse o in via di dismissione, spesso testimonianza del processo di de-industrializzazione che ha investito la il territorio urbano negli ultimi decenni, nell'ottica di una loro rigenerazione urbana ed economica per favorire l'innescare a cascata di processi virtuosi di rivitalizzazione e riqualificazione che le rendano disponibili a nuovi investimenti produttivi. Si presterà attenzione ad un aggiornamento e ad una semplificazione del **sito istituzionale** della Camera di Commercio dedicato **al Marketing territoriale**, un portale geo-referenziato nato per illustrare le aree insediative e le relative dotazioni e servizi connessi.

E' inoltre prevista ancora per il 2014 la continuazione del progetto di sistema TRAVEL (**tourism reporting and volumes evaluation in Lombardy**) per la rilevazione della domanda

turistica nella Provincia, nonché delle dinamiche del comparto accoglienza e visitatori in Lombardia in vista Expo 2015 (si veda l'obiettivo 9).

Nell'ottica della promozione del territorio va considerato anche l'impegno dell'Ente nella **riqualificazione del polo fieristico** che ha portato la Camera a seguire l'iter di redazione a approvazione del nuovo Piano di Governo del Territorio del Comune di Pavia al fine di valutare se mantenere l'attuale struttura espositiva, rinnovandola e adeguandola alle moderne esigenze, o prevederne una diversa collocazione.

Nel 2014 si effettueranno conseguentemente valutazioni definitive in merito, che saranno basate sia su elementi tecnici che finanziari.

RISULTATI ATTESI:

- Valorizzare il patrimonio locale (settori, produzione, ambiente, cultura) come leva di crescita economica e di attrattività turistica;
- Qualificare l'offerta turistica per attrarre visitatori Expo sul territorio pavese;
- Garantire la presenza del territorio pavese e delle sue eccellenze nella manifestazione Expo 2015;
- 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

Semplificare significa migliorare l'accessibilità e la fruizione dei servizi amministrativi, valorizzando gli investimenti nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Significa anche dare certezza alle imprese, con regole trasparenti ed omogenee che riducano costi e tempi per gli adempimenti burocratici.

Sulle prescrizioni normative – spesso complicate, sovrapposte, sordinate - la Camera non può influire; le subisce come ogni altro soggetto del mondo civile e amministrativo. Ha però la possibilità di svolgere un ruolo attivo e propositivo nel processo di alleggerimento dei passaggi procedurali, soprattutto grazie al grado di eccellenza raggiunto nell'innovazione tecnologica e gestionale dei suoi sistemi informatici.

Anche nel 2014 quindi – come negli anni precedenti – gran parte dell'impegno progettuale e organizzativo dell'Ente sarà dedicato a dare adeguate risposte a queste esigenze delle imprese, adottando e diffondendo strumenti che accelerano e semplificano le procedure, favorendo le sinergie e le collaborazioni operative fra gli Enti pubblici, puntando sulla crescita di efficienza, efficacia e tempestività dei servizi.

Tappa fondamentale di ogni percorso di miglioramento è anzitutto quella formativa. Il prossimo anno si proseguirà con immutata coerenza e convinzione in **un programma di informazione e aggiornamento tecnologico/normativo** - destinato a imprese, professionisti, associazioni di categoria - finalizzato a incrementare l'utilizzo dei canali telematici anche in quelle fasi residuali dei procedimenti digitali ove non sono ancora obbligatori.

A questa stessa finalità tenderà, anche nel 2014, l'attività per diffondere **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 servirsi del canale "pec to pec" (attualmente sono 82 i Comuni che fruiscono di tale applicativo, compresi i 13 Enti con Suap in delega alla Camera).

Nel processo di riduzione dei tempi e semplificazione dei passaggi burocratici ha però indubbio peso anche la **diffusione dei sistemi di pagamento on line**, ora resi più accessibili dalla recente acquisizione di Infocamere della qualifica di "Istituto pagatore", e che la Camera intende promuovere anche presso i cosiddetti Enti Terzi, ovvero quegli enti in qualsiasi modo coinvolti nella gestione del Suap (Asl, Vigili del Fuoco, Arpa, Provincia).

In linea con questa prospettiva è anche il proseguimento dell'impegno ad accelerare e snellire i rapporti fra Camera e imprese, sia attraverso **l'incremento delle comunicazioni via Pec** sia incentivando l'impiego di modalità on line per adempiere a formalità amministrative. Anche nel 2014 questi obiettivi si sostanzieranno non solo in azioni informative ma anche in azioni specifiche di affiancamento e accompagnamento verso l'informatizzazione dei procedimenti che – unite a sostegni anche di carattere economico – hanno dato risultati soddisfacenti già negli anni passati.

E' nell'ambito di questa generale e vasta azione di sensibilizzazione e di diffusione dei processi di e-government, che la Camera si impegnerà in uno specifico progetto volto a promuovere e sperimentare l'avvio dell'utilizzo delle **comunicazioni telematiche nei**

rapporti con il Tribunale di Pavia, diminuendo progressivamente le attuali modalità cartacee di interscambio informativo e garantendo maggiore tempestività alle iscrizioni dei decreti e dei provvedimenti giudiziali, con indubbi vantaggi non solo sotto il profilo della economicità e celerità ma anche della trasparenza e della certezza dei diritti, nonché dell'efficacia delle informazioni commerciali.

Ancora al fine di agevolare gli utenti nel corretto adempimento degli obblighi di legge si proseguirà lo sforzo per **garantire canali informativi chiari e tempestivamente aggiornati** rispetto alle novità normative per l'avvio delle attività imprenditoriali. Attualmente, sul sito camerale, sono in linea 10 manuali, condivisi a livello regionale e frutto dell'impegno di gruppi di lavoro specializzati a cui collaborano anche i funzionari della Camera di Pavia, che 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.

Nel 2014 a questo impegno si aggiungerà quello di **alimentare e arricchire il Prontuario** che consuntiva la casistica degli adempimenti societari e delle prassi dei Registri Imprese di più regioni, il primo importante passaggio per la costruzione di uno strumento di lavoro esaustivo e condiviso a livello nazionale. Un obiettivo molto ambizioso, di non facile e rapida attuazione, particolarmente auspicato da tutti i Conservatori: un'unica guida agli adempimenti per un unico Registro Imprese.

Infine la Camera porrà una specifica e particolare attenzione alla sperimentazione e diffusione di un percorso di **stretta collaborazione operativa con i Comuni** più recettivi e dinamici della provincia, da condividere anche formalmente attraverso specifici atti convenzionali al fine di realizzare quell'avvicinamento alle esigenze di capillarità informativa e certificativa presso sportelli fisici, che non contrasta con le sollecitazioni al modello dei servizi on line ma ne è l'ideale complemento. A tal fine saranno testate e verificate le esperienze in corso alla fine del 2013, ricercando spazi per una ulteriore **espansione del format già in corso di adozione presso i Comuni di Voghera e di Varzi**.

RISULTATI ATTESI:

- Favorire maggiore rapidità, certezza ed omogeneità dei procedimenti a favore degli utenti
- Aumentare i flussi di interscambio informatico con gli altri Enti anche attraverso la proposta di soluzioni operative

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

Anche nel corso dell'anno 2014 la Camera intensificherà le azioni volte ad aumentare la trasparenza del mercato a tutela del consumatore, calibrando la **vigilanza sulla conformità dei prodotti** negli specifici settori di competenza. Nell'ambito di questo processo di qualificazione delle attività di controllo verrà ricompresa anche la verifica sul rispetto, da parte degli esercenti il commercio, dell'obbligo di pubblicità sulle auto nuove circa il consumo di carburante e le emissioni di CO₂ ai sensi del DPR 84/2003. Gli accertamenti saranno effettuati sia esaminando i contenuti delle inserzioni pubblicitarie sulla stampa a diffusione locale, sia svolgendo sopralluoghi presso i concessionari auto. Il Servizio regolazione del mercato consoliderà anche la propria attività di **sorveglianza sugli strumenti metrici** utilizzati nelle transazioni commerciali, allo scopo di accertare il regolare e corretto funzionamento e sull'attività regolamentata nella metrologia legale.

Verranno inoltre presidiati i settori più sensibili nel campo della sicurezza dei prodotti, in particolare i giocattoli e i prodotti elettrici, per cui l'Ente ha competenze sul rispetto dei requisiti imposti dalle Direttive comunitarie sulla bassa tensione e sulla compatibilità elettromagnetica. Le azioni dell'Ente si inseriscono in un quadro programmatico di livello nazionale, partendo dal Protocollo d'Intesa tra il Ministero dello Sviluppo Economico e l'Unioncamere, al quale l'Ente ha aderito sottoscrivendo una Convenzione nel 2013, in corso di validità fino a tutto il 2014. Oltre alla prosecuzione e alla standardizzazione dei controlli, sperimentate negli anni precedenti, la Convenzione contempla lo svolgimento di azioni comuni con altri organi di polizia giudiziaria, per conseguire maggiore incisività nella prevenzione e nella repressione degli illeciti a danno dei consumatori.

Saranno identificate nuove linee di intervento per favorire una **corretta informazione del consumatore** sui livelli di pericolosità dei prodotti (con riferimento alle norme del Codice del consumo e delle discipline comunitarie c.d. del "nuovo approccio"). Le azioni saranno rivolte primariamente ai giovani e alle scuole, identificati come la componente sociale più sensibile alle sollecitazioni indirizzate a diffondere un **consumo consapevole**. La divulgazione di conoscenze basilari in materia, infatti, costituisce un importante mezzo di prevenzione, arginando il rischio - a cui è costantemente esposto il consumatore medio - di divenire bersaglio di sollecitazioni pervasive da parte di logiche di mercato poco attente - se non indifferenti - agli aspetti essenziali per la tutela dei diritti basilari dei clienti, in particolare quello della salute e della sicurezza.

Per quanto riguarda lo sviluppo degli strumenti di a.d.r. (*alternative dispute resolution*), il periodo di stagnazione che ha caratterizzato il 2013 nell'ambito dello sviluppo dell'istituto conciliativo è stato determinato dagli effetti della sentenza n. 272 emessa dalla Corte Costituzionale il 24.10.2012, che aveva stabilito l'annullamento dell'obbligatorietà del tentativo di **mediazione** nelle materie elencate dall'art. 5, comma 1 del decreto 28. Pertanto, intervenendo in una fase molto delicata, in cui la cultura conciliativa aveva appena iniziato a diffondersi, la sentenza ha avuto come conseguenza il crollo delle conciliazioni nel 2013 rispetto all'anno precedente.

Con il ritorno della mediazione obbligatoria dalla fine di settembre del 2013 il quadro muta sensibilmente, rispetto alla situazione precedente alla sentenza della Consulta, ed alcune delle novità introdotte dal decreto “del fare” impongono anche un ripensamento delle strategie per promuovere il servizio offerto dall’Ente. Sotto certi aspetti il rilancio della mediazione assume una preponderanza ancor più considerevole rispetto al passato, proprio in quanto la stessa norma caratterizza l’obbligatorietà dell’istituto come una fase di sperimentazione, da cui il legislatore si riserva di intervenire con ulteriori provvedimenti a seguito delle prossime azioni di monitoraggio.

Per questo si ritiene particolarmente importante l’impegno dell’Ente sui due fronti complementari: da una parte, il consolidamento nella gestione efficace ed efficiente dei procedimenti di **mediazione obbligatoria**, cercando di risolvere – in sinergia con il sistema camerale – i numerosi aspetti di problematicità generati dalle modifiche normative; dall’altra, l’intensificazione delle azioni di **promozione della conciliazione volontaria**, sia con azioni formative da svolgersi anche presso le scuole, sia attraverso la valorizzazione delle convenzioni in essere, finalizzate a promuovere il servizio tramite le agevolazioni tariffarie e il coinvolgimento delle associazioni imprenditoriali del territorio.

Inoltre, sempre allo scopo di sperimentare tutte le strade per un efficientamento del servizio, l’Ente parteciperà attivamente ai lavori della Commissione costituita presso Unioncamere Lombardia per lo studio di fattibilità di gestione in forma associata di una un più fase dei procedimenti conciliativi.

RISULTATI ATTESI:

- Agevolare la crescita di consapevolezza del consumatore e incrementare la prevenzione a sua tutela
- Rilanciare gli strumenti di a.d.r. sul territorio, consolidando la rilevanza dell’Organismo camerale nella mediazione obbligatoria e promuovendo il ricorso alla conciliazione volontaria.

Obiettivo 7 – Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti

L'efficientamento dell'attività amministrativa è il presupposto necessario per spingere il settore pubblico a migliorare il rapporto fra costi e servizi prodotti, contribuendo agli equilibri della finanza pubblica senza rinunciare nel contempo a svolgere in modo efficace le proprie funzioni di servizio a garanzia del benessere collettivo di cittadini e imprese.

Fra le principali leve di efficienza (insieme alla qualità del management e delle risorse umane, alle caratteristiche dell'apparato normativo e alla semplicità dei procedimenti) gioca un ruolo naturalmente fondamentale il livello di **informatizzazione dell'organizzazione**, che si qualifica attraverso il ricorso alle tecnologie telematiche e digitali, sia nella gestione dei servizi e del rapporto con gli utenti, sia nei processi di lavorazione interni agli uffici, sia infine nell'infrastruttura di base su cui appoggia l'organizzazione stessa.

Il legislatore italiano ha messo sin dal 1997 l'informatizzazione dei procedimenti al centro dell'attenzione, fino ad arrivare alla definizione di un Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. n. 82 del 2005 poi modificato con D.Lgs. 235/2010), che ha messo a sistema l'utilizzo negli uffici pubblici di strumenti quali: documento informatico, firme digitali, protocollo informatico, Posta Elettronica Certificata (PEC), sistemi di autenticazione on line e modulistica elettronica.

Alla diffusione delle tecnologie digitali e telematiche nei procedimenti amministrativi ha contribuito non poco il sistema camerale che, grazie anche al valido supporto della propria società Infocamere srl, è riuscito con molto anticipo su altre categorie di amministrazioni, a farli divenire prassi corrente sia nell'attività degli uffici che nella relazione con l'utente.

La Camera di Commercio di Pavia è stata sin dall'inizio pronta ad accogliere il cambiamento, portando tempestivamente a piena operatività i vari strumenti messi a disposizione dalle tecnologie più evolute: gestione documentale informatizzata, protocollo informatico, PEC, Albo on line, gestione telematica dei Bandi, servizio Comunica per le pratiche imprese, Firma digitale dei documenti, richieste di certificati d'origine on line sono stati i passi più rilevanti, fino alla radicale trasformazione di tutto l'apparato informatico dell'Ente avvenuta nell'anno corrente con la migrazione sul sistema Cloud computing.

Si tratta ora di consolidare il percorso già avanzato, allargando il campo di applicazione di tali strumenti e incrementandone l'utilizzo nelle prassi quotidiane d'ufficio per pervenire all'immagine di vera e propria "Camera digitale".

Nel 2014 si punta a incrementare ulteriormente l'utilizzo della **posta elettronica certificata** per le comunicazioni "in uscita", utilizzandola non solo per notificare le infrazioni e i provvedimenti sanzionatori relativi all'omesso o tardato deposito di atti e denunce nel Registro imprese e nel Rea (valorizzando a tal fine il domicilio legale PEC che nel frattempo anche le ditte individuali sono state obbligate a comunicare al Registro Imprese), ma anche per l'emissione dei ruoli esattoriali e per l'indirizzamento di fatture e solleciti da parte dell'ufficio metrico.

A questa azione, che si traduce in un consistente risparmio sui costi di spedizione postale, si affiancherà lo sforzo degli uffici per 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. La capacità di produrre un maggior numero di documenti 'nativi digitali' è la premessa per evolvere – almeno per il momento a titolo sperimentale - anche la **gestione del ciclo documentale**, che deve mirare nel medio-lungo periodo alla completa eliminazione della carta tramite la creazione di fascicoli e archivi digitali da organizzare sulla scorta degli standard normativi già vigenti. Un visibile risultato in questa direzione sarà immediatamente percepibile grazie all'utilizzo stabile del software per la gestione digitale dell'iter di Giunta e di Consiglio, attualmente in fase di implementazione, che consentirà la conservazione informatica di verbali e provvedimenti firmati digitalmente.

Nel rapporto con gli utenti la dematerializzazione dei procedimenti verrà agevolata sia stimolando il ricorso ai **servizi on-line** già attivi (come la richiesta di certificati d'origine e l'accesso ai contributi tramite procedura telematica), sia attraverso la messa in linea di uno sportello virtuale da poco predisposto dalla società del sistema camerale lombardo Digicamere, che consente agli utenti di usufruire di alcuni servizi camerali direttamente da casa propria.

Sul piano dei procedimenti interni la dematerializzazione procederà con la completa informatizzazione del ciclo passivo di economato che elimina la produzione cartacea degli ordinativi, e con l'implementazione del **sistema Saturno** finalizzata ad automatizzare le diverse fasi del Ciclo della performance, dalla registrazione di obiettivi strategici e operativi sino al calcolo dei risultati ottenuti sui vari indicatori.

Con l'estensione del **cloud computing** a tutte le postazioni di lavoro della Camera, infine, verranno pienamente sfruttati i vantaggi di questo sistema, sia in termini di risparmio sui costi di acquisto e manutenzione delle attrezzature, sia in termini di flessibilità dei processi di lavoro.

In affiancamento alle opportunità offerte dalla tecnologia si colloca, quale leva di razionalizzazione dell'organizzazione, la 'gestione delle risorse' che deve essere intesa come azione finalizzata a conciliare l'efficacia e il miglioramento continuo del servizio con le politiche di contenimento della spesa sollecitate a più riprese dal governo nazionale.

La ricerca di economie di scala è all'ordine del giorno nell'agenda del management pubblico che deve riconsipire l'assetto e le modalità di funzionamento dell'amministrazione per snellire e razionalizzare gli apparati ed i procedimenti, cercare economie di scala, ed evitare gli sprechi.

La Camera intende reagire a queste sollecitazioni proseguendo nella politica di **ridimensionamento delle sedi decentrate**, che rappresentano centri di costo non più sostenibili a fronte del consistente calo delle entrate in atto, e la cui funzione di servizio viene adeguatamente sostituita con il ricorso ai collegamenti telematici fra impresa e amministrazione, oltre che con l'attivazione di una rete di collaborazione con altre amministrazioni locali (in particolare i comuni) disposte a portare in prossimità dell'utente alcuni servizi camerali. Dopo la chiusura dell'ufficio decentrato di Voghera, nel 2014 verrà pertanto avviata la medesima procedura per quello di **Vigevano**.

Questo obiettivo, oltre a favorire ulteriori economie sulle voci di spesa connesse al funzionamento dell'Ente (utenze, pulizie, manutenzione, ecc.) aiuterà ad affrontare alcune situazioni critiche determinate dalla carenza di organico di cui la Camera soffre strutturalmente: con il rientro in sede del personale attualmente impegnato su Vigevano si prevede infatti di ottenere un efficientamento delle prestazioni di back office dell'area dei servizi istituzionali, tale da evitare un calo delle performance nella gestione dei relativi procedimenti che attualmente si distinguono come eccellenti sia per la qualità che soprattutto per la tempestività.

Il sottodimensionamento dell'organico - già evidenziato nel 2012 con l'uscita di due persone - si è peraltro aggravato nel 2013 a seguito del trasferimento di ulteriori due addetti presso altre amministrazioni, e delle aspettative concesse (una per mandato elettorale, l'altra per maternità) ad altri due funzionari responsabili afferenti alle aree di staff e dei servizi promozionali.

A fronte di questo quadro, al fine di **scongiurare un eccessivo indebolimento della struttura**, si ritiene necessario procedere ad almeno una assunzione per concorso, che certamente non andrà a colmare, se non in minima parte, le lacune di organico richiamate, ma che dovrà aiutare a conservare gli ottimi livelli di qualità che connotano le prestazioni della Camera e ad assecondare il notevole incremento intercorso già dal 2012 nel volume di attività promozionale svolta a favore delle imprese e del territorio .

Va precisato che - al fine di tenere comunque fede all'impegno verso il **contenimento dei costi di personale** che l'Ente intende rispettare - a tale assunzione farà da contropartita un risparmio sui costi di funzionamento, grazie alla sospensione di uno dei servizio chiavi in mano di supporto alle attività attualmente gestito da IC outsourcing.

Il riferimento al trend degli interventi promozionali realizzati dall'Ente riconduce anche alla necessità di **redistribuire compiti e mansioni sia all'interno del 'Servizio Promozione' camerale, sia all'interno di Paviaviluppo**. Tale esigenza deriva non solo da cambiamenti organizzativi intercorsi (si pensi al trasferimento delle funzioni di certificazione estera dal servizio Promozione ai servizi istituzionali) , ma anche dal progressivo cambiamento delle politiche di intervento che risultano sempre meno incentrate su iniziative concepite singolarmente e sempre più orientate ad **assistere l'impresa con percorsi di accompagnamento o a realizzare progetti territoriali di largo respiro in collaborazione con altri partner istituzionali e/o specialistici**. Una ulteriore motivazione che induce a lavorare per la riorganizzazione interna delle due strutture (con il supporto della relativa formazione per riconvertire al meglio le competenze), è costituita dalla prossima nascita di due realtà dedicate a promuovere l'internazionalizzazione - il Consorzio intercamerale Regionale per 'Promo Lombardia' e il Consorzio locale Ticinum Export - che con ogni probabilità assumeranno in capo a sé alcuni dei compiti operativi attualmente svolti dalla Camera in questo campo.

L'equilibrio nella distribuzione delle risorse umane, verrà comunque 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.

A supporto di una gestione delle risorse umane razionale ed efficiente si interverrà anche rimodulando gli **orari di servizio**, in una direzione che consenta di comprimere le fasi di

lavoro improduttive e di valorizzare la flessibilità come leva gestionale utile per rendere l'organizzazione del lavoro più reattiva e capace di adeguarsi alle esigenze operative.

In coerenza con l'evolversi dell'organizzazione e dei macroprocessi, risulterà necessario nel corso del 2014 aggiornare alcune **disposizioni regolamentari**, in particolare quelle che disciplinano l'incompatibilità degli incarichi per i dipendenti pubblici, e quelle che definiscono condizioni e modalità per l'attivazione di collaborazioni esterne.

Nel campo procedimentale particolarmente gravosi saranno i nuovi adempimenti posti in capo all'amministrazione da alcune norme recenti: il D.lgs 33/2013, nell'intento di rafforzare gli obblighi di pubblicità e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e in un'ottica di contrasto alle infiltrazioni criminali, ha infatti previsto l'elaborazione di un **Piano Anticorruzione dell'Ente** finalizzato ad una ricognizione delle funzioni a rischio ed alla definizione delle modalità per prevenirlo con specifiche azioni gestionali. Contestualmente a questo adempimento – che si colloca nel più ampio quadro degli adempimenti di **trasparenza e di garanzia all'accesso civico** di cui si parla nel prossimo capitolo della presente relazione - bisognerà focalizzare l'attenzione sulla redazione di un nuovo **Piano Trasparenza e integrità** dell'amministrazione, che integri e sostituisca quello precedentemente redatto ai sensi del d.lgs 150/2009.

Un compito nuovo altrettanto gravoso è rappresentato dall'obbligo di redazione dei **nuovi documenti contabili economici e 'per cassa'** previsti dal DM 27/3/2013 del Ministero Economia e Finanze, che comporta la realizzazione di un sistema contabile ulteriore e parallelo a quello 'per competenza' utilizzato sin dal 2005 e di un apposito sistema di monitoraggio di specifici indicatori economico-finanziari. Va da sé che la tenuta di una nuova siffatta contabilità comporterà un notevole aggravio del carico di lavoro in capo alla struttura, in particolare sino a quando quest'ultima si vedrà costretta a procedere manualmente in attesa della predisposizione da parte di Infocamere di un apposito applicativo.

Per garantire la qualità della struttura camerale anche in chiave di **decoro e sicurezza**, si ritiene opportuno procedere nel corso del 2014 ad ammodernare la Sala Consiglio camerale e proseguire nelle azioni di bonifica dal rischio di contaminazione da amianto sulla base delle indicazioni normative emanate da Regione Lombardia.

RISULTATI ATTESI

- Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente e l'utilizzo della comunicazione digitale con l'utenza;
- Razionalizzare l'organizzazione garantendo una equilibrata gestione delle risorse;
- Aggiornare le disposizioni regolamentari, la gestione e le prassi degli uffici alla luce delle nuove norme e delle nuove esigenze organizzative
- Qualificare la struttura garantendo sicurezza e decoro

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 2014 dedicare particolare attenzione a questo tema, con l'intento prioritario **di migliorare la percezione all'esterno circa l'utilità del proprio intervento** a favore dello sviluppo economico e territoriale, e si impegnerà a tal fine utilizzando al meglio gli strumenti di comunicazione esistenti.

Tra questi un ruolo importante è stato attribuito al sistema di **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. Questo strumento andrà ulteriormente valorizzato segmentando nuovi target imprenditoriali ai quali proporre i servizi promozionali, stimolando la registrazione nella piattaforma di nuovi soggetti, e utilizzando nuove funzioni avanzate quale per esempio l'invio di sms informativi.

Ancora più determinante in relazione all'obiettivo è il ruolo del **Sito Internet** istituzionale che necessita assolutamente di una **organica rivisitazione** finalizzata a semplificare la sua architettura per rendere più immediata la navigazione, a migliorarne l'accessibilità e a garantirne il tempestivo aggiornamento. Questo obiettivo operativo assume una priorità assoluta, in quanto la rete è sempre più diffusamente riconosciuta da cittadini e imprese come luogo di riferimento per trovare le risposte ai propri bisogni, per cui la chiarezza, la completezza e la tempestività dei contenuti riportati nel sito istituzionale diventano una leva essenziale per la realizzazione di una efficace strategia di marketing dei servizi da parte della Camera.

Con l'occasione il sito sarà corredato di una **sezione dedicata all'appuntamento** con la grande manifestazione universale **Expo 2015**, nell'ambito della quale saranno evidenziate le opportunità per le imprese potenziali fornitrici di beni e servizi, e i progetti in corso di realizzazione dedicati a promuovere il territorio e l'economia pavese in occasione dell'Evento (individuati come da obiettivo strategico n. 4 della presente relazione).

La politica tesa a far conoscere i servizi camerali risulterà arricchita dalla possibilità di attribuire ad alcuni **comuni** del territorio provinciale la funzione di **'antenna' di trasmissione e ricezione nei confronti delle imprese**, attraverso sportelli gestiti da personale comunale in convenzione con la Camera, attraverso i quali divulgare informazioni relative sia alle attività promozionali che ai procedimenti anagrafici, erogare certificati e visure estratti dai Registri

Imprese di tutte le province italiane, nonché formazione, e assistenza di base per l'accesso a tali registri. Questi punti di riferimento distribuiti sul territorio sono destinati a produrre un notevole valore aggiunto grazie alla loro prossimità all'utenza, compensando ampiamente il venire meno delle sedi decentrate camerali in una logica capace di trasformare i vincoli in nuove opportunità di miglioramento dei servizi.

Più in generale si punterà inoltre a incrementare il numero di comunicazioni rivolte ai mass media (**comunicati stampa**), ponendo una attenzione supplementare alla tempestività e alla completezza delle medesime.

Per completare il quadro di garanzie fornite dall'Ente a favore della divulgazione e dell'accessibilità delle informazioni, non si mancherà di adempiere ai nuovi precetti della '**Comunicazione civica**' e della **trasparenza e integrità** introdotti dal D.lgs 33/2013, che richiedono di completare la pubblicazione già avviata nell'anno corrente, di una enorme mole di informazioni relative alla vita dell'Ente e di tenere costantemente aggiornate le diverse sezioni del nuovo sito "Amministrazione Trasparente".

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 migliorando l'organizzazione dell'**Ufficio Relazioni con il Pubblico** (che deve avvalersi di una rete informativa interna più strutturata e efficiente e contare su una funzione di prima accoglienza consapevole e capace di fornire all'utente un vero e proprio servizio di pre-orientamento), sia potenziando i **canali di rilevazione di Customer Satisfaction** che - una volta analizzati i giudizi e i bisogni espressi dalle imprese e dagli utenti - consentono di ricevere feedback utili per definire nuovi obiettivi di miglioramento e rendere più efficaci gli interventi futuri.

La capacità di ascolto dell'Ente verrà migliorata anche grazie all'attività dei due **sportelli 'Comunica' e 'Impresattiva'**, l'uno dedicato ad assistere le imprese nella preparazione delle pratiche anagrafiche e l'altro (gestito da Paviaviluppo) finalizzato ad orientarle verso percorsi di crescita a supporto della competitività imprenditoriale. 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 d'impresa** costituiti nel 2013, che in nome delle speciali categorie imprenditoriali in essi rappresentate proporranno alla Camera programmi di intervento dedicati ai temi dell'Imprenditoria Femminile e Giovanile, delle Infrastrutture e Trasporti e dell'Imprenditoria Sociale e Microcredito.

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 un 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.

Un altrettanto gravoso impegno per la gestione integrata di obiettivi operativi e per un continuo scambio di informazioni necessario a lavorare in **logica di squadra**, verrà richiesto a tutti gli uffici e in particolare alle strutture dell'Azienda Speciale e dell'area Servizi Promozionali della Camera. Queste ultime sono necessariamente chiamate a lavorare in sinergia – sebbene con competenze e approcci distinti - per garantire la coerenza e la reciproca valorizzazione degli interventi di servizio, dei progetti di accompagnamento e delle incentivazioni da essi gestiti: l'obiettivo finale è quello di offrire all'impresa un'immagine di servizio integrato, nell'ambito del quale ogni opportunità di crescita e ogni formula di sostegno sia riconducibile ad una politica di supporto coerente e unitaria.

RISULTATI ATTESI

- Migliorare la percezione esterna dell'utilità dell'intervento camerale qualificando e utilizzando al meglio gli strumenti di comunicazione esistenti
- Sviluppare le funzioni di ascolto, orientamento e assistenza per gli utenti valorizzando i feedback per migliorare gli interventi futuri
- Incrementare la circolazione delle informazioni all'interno dell'Ente

Obiettivo 9 – Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia Locale e il Patrimonio documentale

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 economiche**, da quelle relative alla congiuntura manifatturiera e artigiana a quelle inerenti l'andamento del comparto agricolo regionale, dalle rilevazioni dei prezzi scambiati sui principali mercati all'ingrosso provinciali a quelle sul commercio estero - verrà ulteriormente implementata nel corso del 2014.

Infatti, oltre a valorizzare le statistiche demografiche del tessuto produttivo provinciale e i risultati delle indagini congiunturali dell'industria e dell'artigianato manifatturiero pavese, si procederà ad approfondire, con regolarità annuale, la congiuntura del **commercio e dei servizi** e si realizzeranno analisi approfondite sui principali temi e/o settori di interesse del

MPMI (credito, innovazione, start up o altro). Nell'ottica di svolgere il monitoraggio del sistema economico quale utile supporto informativo al sistema imprenditoriale, inoltre, sarà ripresa la stesura e l'invio, a tutti gli operatori del settore interessati, della **newsletter trimestrale dedicata al mercato del risone** -sospesa durante il 2013- e sarà messo a punto un articolato **progetto** volto a espandere la capacità **informativa e di comunicazione della Camera relativamente ai prezzi** dei prodotti quotati nella Borsa Merci di Mortara (risi e cascami di riso, cereali..) ed alle variazioni più significative rilevati dalle apposite Commissioni tecniche.

L'ufficio Studi valorizzerà il **nuovo Osservatorio 'Travel'** realizzato da Unioncamere Regionale, che oltre a monitorare l'andamento delle dinamiche del comparto accoglienza e visitatori sul territorio provinciale fornisce dati relativi ai giudizi dei visitatori sulla qualità dei servizi fruiti e sul grado di soddisfazione del soggiorno: queste informazioni potranno essere interpretate e trasferite agli operatori del territorio per stimolare nuove strategie di qualificazione dell'offerta e per migliorare il tasso di attrattività del territorio nei confronti dell'enorme massa di visitatori – soprattutto stranieri – che frequenteranno la manifestazione universale EXPO 2015. Proprio in prospettiva dell'Esposizione Universale del 2015 le rilevazioni saranno modificate e adattate per meglio cogliere i fenomeni maggiormente rilevanti per valutare l'andamento della ricettività e la soddisfazione dei turisti in vista di Expo, passando così da una logica di reazione ai fenomeni e analisi esclusivamente "ex post", alla gestione -in tempo quasi reale- dell'andamento, confrontandolo rispetto alle aspettative ed obiettivi e consentendo eventuali azioni integrative e correttive.

Da parte di Paviaviluppo si proseguirà il proficuo percorso di analisi dei dati doganali intrapreso con successo a fine 2012, che consente di **verificare gli andamenti del commercio mondiale per i prodotti delle filiere produttive pavesi** e di individuare quelli più promettenti verso i quali indirizzare – con apposite azioni promozionali – i potenziali esportatori. Questi ultimi vengono a loro volta individuati attraverso **survey qualitative** realizzate direttamente dall'Azienda Speciale sugli iscritti al Registro Imprese.

Altri approfondimenti tematici saranno collegati alla possibilità di **analizzare i bilanci societari depositati al registro imprese**, per ottenere una sorta di quadro sintetico delle performance economiche finanziarie dei vari settori produttivi locali, ma anche per produrre parametri di riferimento rispetto ai quali le singole imprese potranno valutare il proprio posizionamento e di conseguenza definire – con l'assistenza di esperti – le strategie più funzionali a migliorare la gestione di tali variabili.

Infine in considerazione del fatto che il rispetto della **legalità** non solo costituisce un pilastro imprescindibile di ogni civile convivenza ma è anche la condizione fondamentale per il vero sviluppo economico, la Camera di Commercio, durante il prossimo anno, attraverso il suo Osservatorio economico, intende realizzare alcuni approfondimenti da raccogliere in una pubblicazione sia per diffondere la **cultura della legalità** sia per **orientare su azioni antiusura**.

Ulteriori tematiche potranno emergere 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.

Un'attività importante tesa alla diffusione capillare dell'informazione economica consiste nel garantire l'**accessibilità – tramite il sito istituzionale – ai principali indicatori economici territoriali** rilevati dall'osservatorio camerale (relativi a demografia imprenditoriale, congiunture settoriali, import export, valore aggiunto, ecc...), che costituiscono una fonte preziosa per tutti i soggetti pubblici e privati che utilizzano la conoscenza a fini decisionali. In questa direzione si procederà continuando a rendere disponibile il collegamento con l'applicazione di Infocamere Ritrend e garantendo il continuo aggiornamento della sezione dedicata all'informazione economica all'interno del sito istituzionale.

Inoltre, con l'anno 2013 la Camera ha portato a termine la pubblicazione in una apposita sezione del sito istituzionale – denominata **Pavia Più Prezzi** – delle quotazioni in serie storiche relative ai prezzi rilevati dalle apposite commissioni istituzionali. Il portale costituisce uno strumento informativo di grande utilità per gli operatori, che possono estrapolare dati su panieri di merci liberamente selezionabili e confrontarli con le rilevazioni di altre piazze nazionali. Con il prossimo anno questo strumento sarà affiancato da altre funzioni innovative, come per esempio la comunicazione via sms agli operatori delle quotazioni, e integrato all'interno di un più ampio progetto di **ammodernamento delle sale di contrattazione**. Tale progetto prevede l'installazione di monitor sui quali gli operatori del mercato possano vedere illustrate in tempo reale le quotazioni delle merci di interesse formate su altri mercati sia nazionali che internazionali.

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, intrapreso nel 2003 e proseguito fino al 2010, ha fatto un significativo passo in avanti nel 2013 con una ottava fase di lavorazione che ha consentito il riordinamento selettivo di circa 60 metri di materiale storico presente presso la sede di Voghera, con le relative operazioni di schedatura delle unità archivistiche e aggiornamento della banca dati unica di inventario.

Al fine di valorizzare questo giacimento, il cui inestimabile valore è stato reso noto con la pubblicazione a fine 2012 di una preziosa opera dedicata ai 225 anni di storia dell'Ente camerale pavese, si intende procedere nel progetto, con un intervento – supportato professionalmente dal Centro per la cultura d'impresa, associazione no-profit di diritto privato, di cui la Camera di Commercio di Pavia è socia – che si stima di pari entità del precedente, finalizzato a **completare la parte storica di amministrazione e finanza camerale** e che aggiunga spezzoni rimanenti a completamento degli archivi aggregati.

A queste azioni tese a qualificare il materiale d'archivio si affiancheranno ulteriori attenzioni sia di tipo amministrativo che promozionale finalizzate a rendere effettivi gli obiettivi di una

migliore fruibilità dell'archivio da parte di studiosi e ricercatori, e della sua corretta conservazione da parte degli uffici.

Per quanto riguarda l'aspetto promozionale, si avrà cura di mettere a frutto l'azione di incoraggiamento alla consultazione rivolta al pubblico universitario (da intraprendersi a fine 2013) avviata con il lancio del Premio "Storia e Memoria" dedicato a tesi di Laurea che utilizzeranno il materiale d'archivio approfondendo temi legati alle funzioni e al ruolo dell'Ente camerale, alla storia e all'economia del territorio.

Questa forma di incentivazione – volta proprio ad evidenziare i nuovi requisiti di accessibilità e fruibilità dell'archivio come organismo 'vivo' – comporterà infatti l'avvio di un consistente flusso di **richieste di consultazione**, da gestire secondo le stringenti regole di accesso soggette all'approvazione della soprintendenza archivistica e previste nel **Manuale di Gestione documentale dell'Ente**.

L'azione amministrativa si concentrerà invece intorno alla effettiva applicazione del suddetto manuale (attualmente in fase di adozione ufficiale), con particolare attenzione alla necessità di **far applicare con regolarità e da tutti gli uffici i procedimenti di gestione dei fascicoli, di travaso presso l'archivio di deposito e di successivo scarto, nonché quelli di accesso ai documenti**. Ciò definendo anche specifiche tempistiche, precisando compiti e competenze delle figure deputate a gestire il procedimento di archiviazione e conservazione, e garantendo un allineamento continuo fra azioni di travaso e mappatura dell'archivio di deposito.

Nell'ambito del patrimonio documentale dell'Ente riveste un ruolo importante anche la **Biblioteca**. In questo settore si punta a concludere il controllo di corrispondenza fra repertorio dei volumi e relativa collocazione, cogliendo l'occasione per identificare i volumi eventualmente non ancora archiviati. In contemporanea con l'ultima fase di questo lavoro di allineamento logico verrà introdotto il nuovo applicativo per la gestione dei processi di gestione del patrimonio librario, attualmente in fase di individuazione, che ne consentirà la **consultazione on line** da parte degli utenti interessati, aprendo così le porte a un nuovo percorso di promozione per far conoscere anche questo specifico patrimonio documentale a un più ampio pubblico.

Al contempo si ritiene giunto il momento di mettere mano anche **all'archivio fotografico** della Camera, riscoperto nel 2012 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.

RISULTATI ATTESI

- Elaborare e divulgare l'informazione economica su temi di interesse per orientare le strategie di sviluppo locale e quelle degli stakeholder
- Valorizzare la memoria storica e il patrimonio documentale dell'Ente anche promuovendo l'accesso del pubblico esterno

Obiettivo 10 - Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente

Le politiche formative rientrano nella strategia organizzativa dell'Ente, in linea con le finalità previste dall'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. 165/2001 che indirizza verso l'accrescimento dell'efficienza delle Amministrazioni, la razionalizzazione del costo del lavoro pubblico e la migliore utilizzazione delle risorse umane.

Oltre a ciò, l'imprescindibile peso della risorsa umana nel determinare efficienza e qualità dei servizi impongono la necessità di un **permanente aggiornamento professionale** dei dipendenti e di azioni continue volte a incrementare il livello di motivazione ed il coinvolgimento negli obiettivi dell'Ente.

L'Ente nel rispetto dell'attuale normativa, che impone una riduzione della spesa per la formazione nella misura pari al 50% di quella sostenuta nell'anno 2009, intende continuare a garantire il più ampio **tasso di copertura** possibile in termini di formazione erogata al personale camerale.

La Camera di Commercio di Pavia provvederà ad un'analisi approfondita dei fabbisogni formativi mediante un'indagine presso le singole strutture che terrà conto:

- della programmazione strategica ed operativa definita dall'Ente
- delle competenze generali/trasversali necessarie
- dell'esigenza di ampliare/perfezionare le competenze specialistiche e informatiche
- dei comportamenti di contesto (capacità di gestire le relazioni interne/esterne, di prevenire i conflitti, di governare lo stress, di lavorare in squadra, di motivare i collaboratori, di gestire le relazioni con il pubblico, capacità di organizzazione ecc.)
- della formazione specifica stabilita per legge (sicurezza – anticorruzione – comunicazione ecc.)

In generale la Camera svilupperà al più alto livello possibile l'investimento nella formazione permanente, quale strumento di qualificazione del personale che contribuisce in maniera efficace e considerevole al miglioramento della performance organizzativa dell'Ente. Ciò anche al fine di accompagnare processi di **riconversione delle competenze** che potrebbe risultare necessario attivare in ragione dell'evoluzione organizzativa in atto in alcuni uffici (in particolare l'ufficio estero e l'ufficio promozione) oltre che nell'ambito dell'azienda speciale Paviaviluppo.

L'Ente nel corso del 2013 ha adottato nuove tecniche di programmazione strategica e operativa, al fine di rendere più coerenti gli obiettivi – ai vari livelli e di diverso genere - al mandato istituzionale e alla missione dell'Ente, prevedendo il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutta la Struttura, in un'ottica di miglioramento dell'Organizzazione e dei servizi resi alle Imprese.

A tal fine l'Amministrazione intende organizzare un'iniziativa di formazione in tema di valutazione della performance - che coinvolgerà tutto il personale – con lo scopo di **sviluppare** al proprio interno **la cultura del merito** e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività. In affiancamento a questo obiettivo operativo si procederà anche a indirizzare tutti i collaboratori verso una **gestione degli strumenti di programmazione e misurazione dei risultati più autonoma**, a favore della consapevolezza diffusa e della più rapida verifica degli esiti fattivi del proprio quotidiano lavoro. Uno

strumento operativo nuovo che verrà a tal fine implementato è costituito dal modulo FEBE - componente specifica del sistema di programmazione e controllo sul ciclo della performance predisposto da Infocamere – che consentirà di **gestire informaticamente le fasi di assegnazione, monitoraggio e rilevazione degli obiettivi individuali**.

L'investimento sulla cultura del merito sarà accompagnato dallo sforzo dell'Amministrazione per conservare **adeguati strumenti premiali**, attraverso una attenta gestione del Fondo per le politiche del personale appostato a bilancio che ne valorizzi le fonti di implementazione nella misura e con le modalità consentite dalla legge.

Un'attenzione particolare verrà posta anche verso l'opportunità di divulgare nel personale una maggiore conoscenza della **lingua inglese**, funzionale alle esigenze di un'amministrazione aperta, che quotidianamente dialoga con soggetti per lo più orientati verso orizzonti internazionali. Allo stesso fine, verrà inoltre sviluppato un filone di formazione finalizzato a comprendere e attivare la **progettazione europea** che – a fronte dei finanziamenti previsti dal programma comunitario 2014-2020 – risulta meritevole quale tema di approfondimento per allargare il panorama degli interventi camerali a favore delle imprese e del territorio.

La Camera reputa – altresì – opportuno promuovere lo **strumento dei tirocini** diretti a formare i giovani provenienti dal mondo universitario che, indirettamente, contribuiscono a portare visioni, culture e intuizioni diverse, sicuramente positive per l'Organizzazione.

Infine, da ultimo al fine di rinnovare gli obiettivi di miglioramento dell'organizzazione anche sul piano motivazionale e relazionale si considera la necessità di compiere una complessiva verifica sul **benessere organizzativo dell'Ente**, come peraltro richiesto dal D. Lgs. 150/2009.

RISULTATI ATTESI

- Garantire la formazione del personale in relazione agli obiettivi ed alle esigenze organizzative, facendo i conti con i tagli
- Valorizzare il merito con adeguati strumenti premiali
- Diffondere la consapevolezza degli obiettivi e la capacità di pianificare e misurare in maniera costante e autonoma da parte dei responsabili

Obiettivo 11 – Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo

Gli indirizzi per la gestione economico-finanziaria dell'Ente non possono prescindere dalla presa d'atto di un **trend negativo delle entrate da diritto annuo** e diritti di segreteria, che si manifesta costantemente da 4 anni come effetto della crisi economica che ha colpito duramente anche il sistema imprenditoriale pavese. Gli incassi ottenuti da queste voci (che rappresentano rispettivamente il 76% e il 16% delle entrate correnti) sono diminuiti dell'7,3% e del 3,2% dal 2008 al 2012, e – data la debolezza dei cenni di presunta ripresa illustrati all'inizio della presente relazione – non vi è modo di prospettare alcuna inversione di tendenza per l'anno 2014.

A questo fattore critico si sommano le disposizioni che impongono di realizzare versamenti continui e rilevanti alle casse dello stato (l'importo complessivamente stimato dei versamenti da effettuare nel 2014 ammonterà complessivamente a oltre 240.000 euro – rivestendo così un ruolo abbastanza significativo, pari a circa il 2,7% degli oneri correnti, al netto della promozione, registrati dalla Camera – e gli incrementi di tassazione a cui l'Ente è soggetto, con particolare riferimento all'introduzione dell'IMU, che non prevede esenzioni per gli immobili utilizzati a fini istituzionali dalle Camere previste invece dalla previgente normativa ICI.

Diventa quindi necessario **prestare attenzione alle dinamiche di spesa e attivare un controllo particolare su quelle legate al funzionamento**, nella prospettiva di un loro rigoroso contenimento. Questo approccio potrà essere favorito con il perseguimento di alcuni obiettivi operativi sopra illustrati, che risultano utili a tal fine: si pensi alla spinta data alla progressiva dematerializzazione delle comunicazioni degli atti (connessa all'utilizzo di PEC e firma digitale) e alla prospettata chiusura dell'ufficio di Vigevano. Ma a questo andrà aggiunta una politica ancora più accorta di programmazione dei consumi intermedi, e di selezione delle forniture necessarie, oltre che di scelta delle migliori offerte presenti sul mercato.

In questo scenario risulta opportuno rimettere all'attenzione la variabile delle **entrate da contributi e trasferimenti**, sulle quali pare opportuno fare leva con rinnovato vigore, puntando anche sul riconoscimento di maggiori contributi per progetti dal fondo perequativo nazionale, sul maggiore apporto di fondi provenienti dall'Accordo di Programma per la Competitività in atto con Regione Lombardia, oltre che in prospettiva sulla possibilità di accedere a finanziamenti comunitari nell'ambito della nuova programmazione 2014-2020.

La linea da assumere è quella di conservare indicatori di bilancio sui quali la Camera di Pavia presenta ancora oggi valori di livello apprezzabile, e indicativi di una gestione sicuramente equilibrata. Tale linea si determina soprattutto al fine di mantenere in capo all'Ente una significativa capacità di operare direttamente a favore dello sviluppo del sistema imprenditoriale ed economico locale, senza deprimere quella che è la sua principale missione statutaria.

Si punterà pertanto a contenere entro target adeguati gli indici che misurano le spese di funzionamento sugli oneri correnti e i costi di struttura sui proventi correnti, al fine di conservare l'equilibrio economico della gestione corrente su livelli allineati a quelli del 2012.

Il misuratore finale più interessante dell'esito di questi sforzi sarà quello relativo alla **distribuzione degli oneri correnti**, che pure si auspica possa rimanere allineata a quella del 2012, la quale vedeva le spese di funzionamento contenute al 25,8%, e quelle del personale al 20,3% (dopo una riduzione di due punti registrata rispetto al 2011), a fronte di un'ottima quota riservata agli interventi economici destinati alle imprese e al territorio, pari a circa il 33%.

Se tali politiche avranno avuto successo rispetto all'obiettivo strategico proposto si capirà anche dall'importo di **promozione camerale mediamente speso per le imprese attive**, e dall'**entità del valore aggiunto prodotto dalla Camera che ricade sulle stesse**, dato quest'ultimo che risulta inferiore nel confronto con il valore medio espresso dalla rilevazione di Banchmarking condotta in collaborazione con Unioncamere Toscana, e che si ritiene pertanto di dover sensibilmente migliorare. In funzione di questo miglioramento un ruolo importante sarà giocato dalla capacità della struttura di dare completa attuazione ai programmi di intervento previsti, valorizzando le risorse assegnate agli uffici per la realizzazione di concreti ed efficaci servizi a favore delle imprese e a supporto della crescita di competitività economica del territorio pavese.

RISULTATI ATTESI

- Controllare il rapporto tra entrate e costi di funzionamento
- Mantenere un livello adeguato di attività a favore del sistema economico e degli stakeholder

5) INDIRIZZI PER IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' PAVIASVILUPPO

L'ottimizzazione delle risorse disponibili, il mantenimento di un **elevato standard qualitativo dei servizi** offerti e lo sviluppo di un approccio fortemente orientato al **contatto diretto con la singola impresa** al fine di interpretare al meglio i fabbisogni aziendali, rappresentano, le linee di indirizzo in base alle quali nel 2014 l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo mirato alle esigenze di supporto che emergono dal tessuto imprenditoriale locale, consentendo alla Camera 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 2014 la Camera intende avvalersi della struttura organizzativa di Paviaviluppo per la realizzazione di progetti che rientrano in 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.

Nel perseguimento della prospettiva di rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese, che in buona parte è demandata a Paviaviluppo in termini di servizi alle imprese, si dovrà tenere conto della nascita di un Consorzio regionale per l'internazionalizzazione e di un unico consorzio export provinciale. L'Azienda Speciale sarà quindi chiamata a supportare con servizi ad hoc le **imprese cosiddette "matricola"**, che possiedono le potenzialità per operare con l'estero ma che hanno bisogno di affiancamento per dare alle loro politiche aziendali un' impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati. Ciò comporterà uno spostamento dell'attenzione dall'organizzazione di collettive per la partecipazione a fiere internazionali a progetti di **approfondimento/accompagnamento** che potranno sfociare in **"incontri d'affari" settoriali in Italia e all'estero.**

L'Azienda, sulla scia di una sperimentazione già avviata e con il supporto del neonato servizio ImpresAttiva di ascolto e orientamento per le imprese, realizzerà 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, consente a Paviaviluppo di erogare servizi precompetitivi in linea con le esigenze del tessuto imprenditoriale locale, contribuendo a favorire, stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione gestionale e dell'aggregazione.

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**.

Questa prospettiva verrà tuttavia connotata nel nuovo anno da un taglio innovativo che valorizzerà l'aspetto di prossimità con il tessuto imprenditoriale locale sviluppando servizi la cui genesi si fonda sull'analisi di specifiche esigenze e la cui **modalità di offerta** avverrà in maniera **integrata**, così da presentare ogni servizio quale parte di un percorso unico di crescita in grado di coinvolgere in parallelo diversi fattori fondamentali della gestione aziendale.

Il contributo di Paviaviluppo all'obiettivo di incrementare il tasso di attrattività in vista di Expo 2015 passa attraverso la **realizzazione di manifestazioni fieristiche ed eventi promozionali** finalizzate alla conoscenza e diffusione delle produzioni tipiche e tradizionali della provincia, nonché di attività di supporto per favorire la progettazione di strumenti per la promozione del territorio, anche in chiave turistica (es. piattaforma Explora per Expo) e di marketing territoriale (es. progetto Invest in Lombardy).

Le risorse messe a disposizione dalla Camera saranno utilizzate da Paviaviluppo 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. In questa ottica si colloca la specifica attività finalizzata ad acquisire in maniera graduale le competenze necessarie ad accedere a bandi europei.

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).

Paviaviluppo pertanto, in qualità di braccio operativo dell'Ente camerale proiettato all'esterno verso il mercato, è chiamata a contemperare – 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 Paviaviluppo. 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.