



Camera di Commercio
Treviso

Programma pluriennale 2011-2015

Approvato dal Consiglio camerale con delibera n. 10 del 29 luglio 2011



PROGRAMMA PLURIENNALE 2011-2015

La pianificazione strategica pluriennale di mandato, e cioè il Programma Pluriennale 2011-2015, ai sensi della normativa vigente, costituisce un momento fondamentale per l'attività dell'amministrazione camerale. Dall'analisi del contesto generale, come metodologia di lavoro, sono stati individuati assi fondamentali di intervento che, declinati per le funzioni istituzionali in cui si articola l'Ente, hanno portato all'individuazione di linee strategiche d'azione.

Gli assi di intervento individuati sono i seguenti:

- Competitività del territorio
- Internazionalizzazione
- Innovazione
- Sostegno all'imprenditorialità
- Saperi e mercato del lavoro
- Governance interistituzionale

Le Funzioni istituzionali in cui si articola l'attività camerale, sono le seguenti:

- Funzione 1: Studi e Programmazione
- Funzione 2: Promozione dello sviluppo
- Funzione 3: Servizi amministrativi
- Funzione 4: Regolazione del mercato
- Funzione 5: Servizi interni

Le linee strategiche d'intervento, appresso meglio delineate, discendono dall'incrocio tra gli assi e le funzioni istituzionali, come rappresentato nello schema a matrice allegato.

A premessa dell' analisi dell'impostazione offerta, giova sottolineare come l'intento sia stato quello di individuare azioni che non trovano necessariamente collocazione autonoma ed isolata all'interno del programma, ma che per loro stessa natura si intersecano e sono necessariamente interdipendenti tra loro, talvolta funzionali al perseguimento di più obiettivi strategici, nell'ottica di realizzare un quadro sinergico di attività.

Inoltre va segnalato che il piano strategico individua tra i suoi attori anche le strutture collegate, in quanto componenti del vasto "gruppo" della Camera di Commercio di Treviso e comunque destinatari di indirizzi strategici cui uniformare la propria azione.

Va inoltre ribadito che gli assi strategici individuati sono il frutto di valutazione dell'attuale situazione economica locale e non solo, che vede all'epoca della stesura di questo documento seppur timidi segnali di ripresa dopo la pesante crisi degli ultimi due anni, oggetto di analisi e descrizione i più di un documento, sia dell'Ente che di altre fonti istituzionali. Tra essi, comunque intuitivamente comprensibili nei loro significati, merita un accenno di chiarimenti il tema della "governance interistituzionale". L'esperienza ha insegnato che l'agire coordinato determina benefici sia in termini di efficacia dell'azione che di realizzazione di economie di scala.

In vari ambiti la Camera di Commercio si trova ad essere soggetto attore al pari di altri, a volte con poteri di direzione, a volte di partnership nel governo del tal piano o azione. Il tutto in una rete complessiva di relazione ed interdipendenze che, se non ben governate, rischiano di produrre effetti ridondanti, duplicazioni antieconomiche, minor qualità delle azioni. Per questo motivo sarà impegno della Camera di Commercio favorire il dialogo tra i vari protagonisti delle azioni di sostegno del sistema economico, dal livello nazionale a quello locale, al fine di massimizzare la performance.

L'analisi del contesto e lo scenario di sviluppo economico

La fase acuta della crisi sembra alle spalle, ma i suoi effetti (nonché le cause irrisolte, come gli squilibri finanziari globali) continuano a condizionare i funzionamenti dell'economia. Pare comunque più solido del previsto, stando alle ultime previsioni OCSE, il sentiero di risalita, anche se sarebbe sbagliato trarre la conclusione che tutto, presto, tornerà come prima. Anche perché già all'orizzonte si stanno profilando tensioni sui prezzi delle materie prime e una progressiva risalita del costo del denaro. E stanno aumentando i differenziali di crescita da Paese a Paese, non solo fra economie emergenti ed economie avanzate, ma anche all'interno dell'Unione europea.

L'Italia, in particolare, si sta rivelando "fanalino di coda" fra i G7, con tassi di crescita del PIL nel primo trimestre 2011 stimati al +1,1% (contro il +3,7% della Germania, il 3,4% della Francia e il +3,0% del Regno Unito) e una previsione del +1,3% per il secondo trimestre dell'anno (anch'essa di un punto inferiore alle stime per la Germania).

In un contesto nazionale ancora strutturalmente debole, l'economia trevigiana, a partire dalla seconda metà del 2010, sta traendo vantaggio dalla ripartenza della domanda internazionale, soprattutto nell'industria dei macchinari e in alcuni settori operanti nei beni strumentali: per la prima, in particolare, stanno intensificandosi gli scambi con le economie emergenti, ad un passo che risulta in linea con quello di altri territori europei; per i secondi, contano i rapporti di fornitura privilegiati con la Germania. Buone dinamiche export mette a segno anche l'industria alimentare, e non solo per la sua natura anticiclica. Il sistema moda sta ulteriormente riconfigurando i propri processi di internazionalizzazione produttiva, in primis su pressione della crisi (ma saranno da comprendere anche gli impatti in tal senso degli eventi in Nord Africa). Recuperi parziali, sul fronte delle esportazioni, si registrano invece per l'industria del mobile e per certi segmenti della carpenteria metallica. Questo sintetico quadro fa capire che il manifatturiero nel suo complesso, tarato per volumi produttivi che difficilmente potranno essere eguagliati anche

nel medio periodo, è ancora “in tensione”: non sono ben chiari i nuovi punti d’equilibrio a livello globale (nella domanda come nell’impiego dei fattori); e questa incertezza si traduce in sentieri di recupero non lineari, altamente selettivi, con emblematiche divaricazioni di *performance* da impresa ad impresa, pur all’interno del medesimo settore.

In questa situazione “*a macchia di leopardo*” non accennano infatti a diminuire né i flussi di aziende che entrano in crisi, soprattutto di piccola dimensione; né i flussi di iscrizione dei lavoratori alle liste di mobilità. In aggiunta alle difficoltà strutturali di riassorbimento degli esuberi che già la crisi ha generato. Come certificato dall’ISTAT, nel 2010 il tasso disoccupazione provinciale si è portato al 6,5%, dal 4,7% dello scorso anno. Ma occorre inoltre ricordare che alcuni importanti stock di Cassa Integrazione straordinaria sono in scadenza. Fatto che potrebbe generare ulteriore disoccupazione.

Il minore potere d’acquisto di un certo segmento di famiglie impatterà sulla dinamica dei consumi interni, peraltro già piatta; mentre sui servizi si è notato che le situazioni di maggiore sofferenza si sono registrate soprattutto in concomitanza con la fase acuta della crisi per l’industria.

Va detto, ad ogni modo, che nonostante queste difficoltà, non paiono comunque intaccati i fondamentali dell’economia trevigiana: l’ampio tessuto imprenditoriale, pur interessato da inevitabili processi di selezione e riassortimento settoriale, manifesta ancora una buona vivacità. Il saldo iscrizioni/cessazioni d’imprese, dopo un infelice 2009, torna in positivo, al netto dell’agricoltura. E la già citata dinamica delle esportazioni conferma la tenuta competitiva non solo delle imprese capofila ma delle filiere sottostanti.

La riduzione dei volumi pare peraltro ricreare condizioni favorevoli per un certo segmento di piccole imprese, capaci di fondare il proprio vantaggio competitivo non solo nella qualità del prodotto/servizio, ma anche nell’integrazione dell’offerta per vie reticolari: all’insegna di una flessibilità maggiormente progettata e governata rispetto al passato.

La crisi stessa, proprio per i suoi effetti selettivi, sta imprimendo un’accelerazione ad alcuni processi di cambiamento comunque già presenti

nell'economia trevigiana: la sommatoria dei quali andrà a comporre, con buona probabilità, i tratti di un nuovo ciclo di sviluppo, tutti ancora da mettere a fuoco in modo compiuto.

Ma sarà per l'appunto compito dell'azione camerale, nel prossimo quinquennio, sostenere questi cambiamenti, attraverso le sue diverse funzioni.

Di seguito quindi vengono definite le linee strategiche di azione per le singole funzioni istituzionali.

Funzione 1: Studio e Programmazione

La funzione di studio e programmazione trova riconoscimento nell'art. 32 dello Statuto dell'Ente e, negli anni, è stata declinata in monitoraggi congiunturali e analisi dell'evoluzione strutturale del sistema economico nelle sue diverse componenti, funzionali a definire le più opportune politiche di sviluppo locale. Dall'incrocio degli assi sopra indicati con tale funzione discendono in particolare le seguenti linee strategiche:

Asse 1 - Competitività del territorio

- a. La competitività del territorio sarà oggetto di attente misurazioni e valutazioni attraverso i report e gli strumenti di analisi economica e monitoraggio congiunturale, che saranno peraltro potenziati sia sul fronte della lettura delle dinamiche per settori, che sul fronte della comparabilità con altri territori;
- b. Inoltre, saranno realizzate analisi sulle performance finanziarie aggregate, per settori, anche in ottica comparata;
- c. Sempre più attenzione sarà posta inoltre agli indicatori che sono utilizzati per stabilire i ranking dei territori, dal punto di vista dell'attrattività e della qualità della vita.

Asse 2 - Internazionalizzazione

- a. Nel quadro dei nuovi scenari globali post-crisi, si cercherà di comprendere in modo ancor più sistematico le nuove traiettorie d'internazionalizzazione del sistema economico;
- b. Inoltre, si cercheranno d'identificare segmenti produttivi con ulteriori potenzialità di crescita sui mercati esteri, con particolare attenzione alle economie emergenti.

Asse 3 - Innovazione

- a. Proseguiranno gli sforzi intrapresi negli anni passati, volti a diffondere presso le aziende la cultura dell'innovazione nell'organizzazione aziendale, attraverso iniziative formative e seminari.

Asse 4 – Sostegno all'imprenditorialità

- a. Risulteranno funzionali alle politiche di sostegno dell'impresa (e della nuova impresa) alcuni percorsi di ricerca dedicati alle nuove filiere, che intersecano manifattura, commercio e funzioni terziarie avanzate, bacini distrettuali storici e reti produttive transnazionali;
- b. A supporto inoltre dell'imprenditoria sociale (e più in generale dell'insieme degli attori operanti nel Terzo Settore) saranno realizzate iniziative formative e seminari finalizzate a diffondere strumenti manageriali nella conduzione di attività di servizio, così come a discutere su buone pratiche di welfare mix.

Asse 5 – Saperi e mercato del lavoro

- a. Continuerà e si intensificherà l'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese, così come continuerà il processo di valorizzazione di tali dati all'interno delle iniziative di orientamento per le scuole, definite assieme alla Provincia in seno al Piano strategico.

- b. L'Osservatorio sul Mercato del Lavoro continuerà ad essere il soggetto di riferimento per quanto riguarda l'analisi delle dinamiche occupazionali, come dei temi economici correlati;
- c. Si valuterà inoltre come sviluppare ulteriormente iniziative in tema di knowledge management, sui diversi fronti della integrazione e rappresentazione più consapevole dei saperi aziendali, della trasmissione dei saperi (dai senior ai junior), della loro valorizzazione sociale, intesa anche come forma inedita di politica attiva per il lavoro (laddove un expertise in esubero possa essere capacitato a rimettere in circolo in altri contesti lavorativi i saperi incorporati nella propria storia professionale).

Per alcune attività si continueranno ad intersecare le più ampie reti di sistema e di governance nelle quali l'Ente camerale è accreditato. In particolare, per le attività di ricerca si continueranno a perseguire economie di rete e di scopo con Unioncamere Veneto ed Unioncamere Nazionale, oltretutto con l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro e con gli ambienti universitari locali.

La Camera di Commercio continuerà inoltre a collaborare con l'Amministrazione provinciale per le iniziative afferenti il Piano strategico provinciale, per la cui realizzazione sia necessario mobilitare reti funzionali di attori, così come finora fatto per le azioni di orientamento scolastico, per la promozione dello sviluppo della bioedilizia, per il pacchetto di politiche attive per il lavoro definito dalla Provincia, per altre politiche in tema di strutture ed infrastrutture e così via.

Proseguirà infine l'ampia collaborazione dell'Ente camerale con le istituzioni preposte al governo della formazione e dell'istruzione, a tutti i livelli, allo scopo di perseguire il migliore allineamento possibile tra esigenze delle imprese e competenze dei giovani in ingresso nel mondo del lavoro.

A questa rete di relazioni potranno aggiungersi altri nodi, secondo quella che sarà l'evoluzione delle traiettorie economiche e quindi delle conseguenti attività camerali nel prossimo quinquennio.

Funzione 2 – Promozione dello Sviluppo

La finalità verso la quale tende l'intera attività della Camera di Commercio di Treviso è quella di favorire lo sviluppo del sistema delle imprese locali, nell'ambito del più generale progresso sociale ed economico.

Competitività e sostenibilità del territorio, internazionalizzazione, innovazione, sostegno all'imprenditorialità (e in particolare alle piccole e medie imprese) sono, dunque, gli assi fondamentali (le priorità) che ispirano il programma d'iniziativa dell'Ente per il prossimo quinquennio.

Tali assi sono declinati in obiettivi strategici e possono trovare finalizzazione in una vasta gamma di azioni, tutte accomunate dall'intento di supportare, stimolare e sostenere la struttura economica provinciale in tutte le sue espressioni e articolazioni: il tutto sfruttando altresì le sinergie che derivano dall'appartenenza alla rete nazionale e regionale delle Camere di Commercio nonché assecondando l'insieme virtuoso dei rapporti che legano gli attori in gioco: in primis, istituzioni e rappresentanze delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.

Per la piena realizzazione di queste strategie l'Ente, anche attraverso l'agire coordinato e sinergico delle proprie strutture collegate, intende ripartire dalle molteplici eccellenze che connotano l'identità territoriale. Se infatti è certamente prioritario investire risorse e attuare progetti a favore di quanti sono stati maggiormente colpiti dalla crisi in questi ultimi anni, è altrettanto necessario accelerare la ripresa in atto favorendo le traiettorie che portano al rilancio della competitività.

Dall'incrocio degli assi sopra indicati con tale funzione discendono in particolare le seguenti linee strategiche:

Asse 1 - Competitività del territorio

- a. Valorizzazione integrata delle produzioni tipiche e dell'offerta turistica e culturale del territorio, estesa anche alla salvaguardia

e al rilancio delle attività commerciali ed in generale del mercato interno;

- b. Sostenere l'accesso al credito e a forme innovative di finanza per le PMI;

Asse 2 - Internazionalizzazione

- a. Sviluppare le opportunità d'interscambio con l'estero, soprattutto verso i mercati emergenti e con particolare riguardo ai settori economici oggi meno export-oriented;
- b. Rafforzare le modalità di accompagnamento delle imprese nei mercati internazionali

Asse 3 - Innovazione

- a. Sostenere l'innovazione in tutte le sue declinazioni (organizzativa, di prodotto, di processo, di servizio e di mercato) delle imprese trevigiane attraverso gli opportuni sistemi di connessione alle reti europee della ricerca e del trasferimento tecnologico e alle reti del terziario avanzato;
- b. Agevolare la creatività imprenditoriale e la nascita di nuove imprese innovative;

Asse 4 – Sostegno all'imprenditorialità

- a. Incentivare forme di aggregazione fra imprese come strumento di competitività;
- b. Sostenere lo sviluppo imprenditoriale e occupazionale, anche attraverso focus specifici sul Terzo settore, all'interno delle traiettorie evolutive del nuovo welfare mix;

Asse 5 – Saperi e mercato del lavoro

- a. Promuovere, nelle diverse forme possibili, l'allineamento delle competenze nei giovani in uscita dalla scuola rispetto alle esigenze delle imprese;
- b. Sostenere le politiche e i processi di reinserimento lavorativo, nel quadro delle decisioni assunte nei tavoli della governance interistituzionale, anche con riguardo alla valorizzazione e

trasmissione delle esperienze professionali, possedute dai lavoratori;

Tutte queste azioni potranno essere realizzate anche attraverso le strutture collegate all'Ente (aziende speciali Treviso Tecnologia e Promotreviso, la società Treviso Glocal, il Consorzio di promozione turistica, ecc.), in relazione ai compiti e ai programmi di queste ultime nonché in un'ottica di sempre maggiore efficacia e coordinamento.

Al riguardo, la Camera di Commercio di Treviso può e deve svolgere un compito di primo piano, attuando in pieno quel ruolo di governance economica che la legge le assegna e che il suo stesso Statuto assume quale ragione fondante dell'agire programmatico e quotidiano. Governance, peraltro, che si esercita nel pieno rispetto del principio costituzionale della sussidiarietà, tenendo cioè conto del legame diretto dell'Ente con la comunità imprenditoriale e garantendo, come accennato, l'integrazione dei differenti attori territoriali.

In proposito, va altresì specificato che governance e sussidiarietà si attuano al meglio quando sono coniugate alla rappresentatività e cioè a quell'insieme di rapporti istituzionali che l'Ente camerale instaura con tutti i soggetti che esprimono gli interessi del mondo economico: a tali soggetti – in primis le Associazioni di categoria - la Camera di Commercio garantisce dunque supporto e sostegno, nel rispetto delle vigenti disposizioni in materia.

Servizi efficienti, risorse e progetti mirati, investimenti oculati: l'azione promozionale per lo sviluppo parte da questi presupposti, per garantire maggiore stabilità e un futuro sempre più equilibrato e sostenibile.

Funzione 3: I servizi Amministrativi

È dato assodato che l'esigenza di alleggerire, attraverso varie azioni, l'onere a carico delle imprese per lo svolgimento della loro attività legato agli adempimenti amministrativi, sia prioritaria nel nostro Paese. Un insieme articolato di norme di diverso livello, anche contraddittorie tra loro talvolta o che necessitano spesso di interventi correttivi, interpretativi o dilatori, rende necessaria una azione efficace da parte della singola amministrazione al fine di diminuire il "peso" che ciò comporta per lo svolgimento di una attività d'impresa.

Una gestione dei servizi amministrativi all'utenza snella e chiara, semplificata, tecnologicamente supportata e di qualità riconosciuta è azione che evidentemente va a supporto di tutte le direzioni strategiche che l'Ente intende percorrere.

La Camera di Treviso, come del resto tutto il sistema camerale, è comunque da tempo assai impegnata in quest'ambito, ove diversi interventi normativi, che avevano tra i destinatari le camere di commercio, hanno portato ad una progressiva telematizzazione del rapporto tra il sistema economico e le stesse camere. Il Registro delle Imprese, l'Albo Imprese Artigiane, il Registro dei Protesti sono solo alcuni degli esempi ove il dialogo avviene tramite la rete. Ultimo ma non meno importante intervento è la realizzazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP), sportello virtuale creato a livello nazionale, che vede senz'altro i Comuni come principali protagonisti ma investe tutte le Camere di Commercio quali soggetti deputati a supportare i Comuni più in difficoltà con la messa a disposizione del proprio know how informatico e tecnologico. Non a caso è la società di sistema Infocamere s.c.p.a. che ha il compito di realizzare, unitamente all'ANCI nazionale, il portale "impresainungiorno.gov" punto unico di accesso per l'avvio di una attività economica.

Ma se in tali azioni la Camera di Treviso può essere solo realizzatore di progetti definiti ad altro livello, la traduzione degli stessi in informazioni

chiare, processi definiti, attenzione alle novità e puntuale informazione sulle novità ed aggiornamenti, è senz'altro attività di cui l'Ente trevigiano può essere autonomo protagonista e punto di riferimento per i vari soggetti portatori di interessi in questo campo (professionisti, associazioni di categoria, imprese). E se verrà mantenuto, se non ulteriormente sviluppato, il coordinamento in vari ambiti tra le Camere, in particolare a livello triveneto, il servizio acquisterà ulteriore valore aggiunto ed efficacia.

Non solo, anche la progettazione e realizzazione di iniziative autonome per la semplificazione e lo snellimento, la telematizzazione di servizi ancora non generalizzata sarà impegno dell'Ente, impegno già sviluppato ad esempio nel campo della certificazione per l'estero.

Se quindi si intende traghettare l'attività dell'ente dal concetto dello sportello fisico a quello virtuale, dal mero procedimento amministrativo al processo organizzato per l'erogazione di un servizio, sarà necessario sempre più adottare metodologie volte alla standardizzazione dei comportamenti e dei processi, alla definizione di regole chiare, persistendo su metodologie di lavoro basate sulla Qualità e sulla Gestione snella.

Il tutto, rapportato poi alla produzione di outputs informativi, consentirà l'offerta di una gamma di prodotti, dalla visura di impresa alla analisi economica per settori economici, tempestiva ed esauriente.

In questo senso linee strategiche d'azione quali

- a. Semplificazione
- b. Informatizzazione e telematizzazione
- c. Qualità dei servizi

saranno linee trasversali per tutti gli assi prioritari.

Funzione 4: La Regolazione del Mercato

I compiti in materia di regolazione dei mercati affidati alle Camere di Commercio sono di varia articolazione e comprendono anche interventi ispettivi e sanzionatori a vario titolo.

Nell'assicurare lo svolgimento di tutte le funzioni istituzionali, particolare attenzione sarà posta a quelle attività che possono essere considerate più a valore aggiunto del sistema economico, in quest'ambito comprensivo del settore dei consumatori.

Dall'incrocio degli assi sopra indicati con tale funzione discendono in particolare le seguenti linee strategiche:

Asse 1 - Competitività del territorio

- a. Potenziare le forme di giustizia alternativa (mediazione e arbitrato) come elementi che concorrono alla competitività del territorio;
- b. Tentare di valorizzare il contributo di tali forme nei ranking territoriali funzionali all'attrazione degli investimenti.

Asse 2 e 3 – Internazionalizzazione e Innovazione

- a. Supportare le imprese nella tutela alla contraffazione;
- b. Incentivare la qualità del prodotto rispetto agli standard richiesti nei vari mercati;
- c. Incentivare gli investimenti in proprietà industriale;
- d. Valorizzare il patrimonio informativo dei brevetti ai fini dello sviluppo dell'innovazione.

Asse 4 – Sostegno all'imprenditorialità

- a. Diffondere l'etica d'impresa attraverso l'approccio della Responsabilità Sociale d'Impresa;
- b. Diffondere l'approccio, i criteri e gli strumenti per uno sviluppo sostenibile.

Asse 5 – Saperi e mercato del lavoro

- a. Ridurre, ove possibile, le asimmetrie informative presenti sul mercato, sostenendo la trasparenza dei prezzi e la tutela del consumatore.

Per lo sviluppo di tali azioni saranno coinvolte, oltre agli uffici camerale, anche le due strutture collegate deputate istituzionalmente allo svolgimento di talune di queste funzioni. Si tratta della Associazione Curia Mercatorum e dell'Azienda Speciale Treviso Tecnologia.

Infatti Curia Mercatorum è istituzionalmente vocata all'offerta dei servizi in mediazione ed arbitrato ed in forza anche delle recenti innovazioni normative introdotte nel campo della risoluzione delle controversie civili e commerciali, che implicano un maggiore, se non obbligatorio, esperimento del tentativo di mediazione, sarà senz'altro chiamata ad uno sforzo maggiore, e quindi a probabili maggiori investimenti. Va infatti tenuto conto che Curia Mercatorum realizza attualmente un esempio di sinergia tra più Camere di Commercio nella gestione di tale attività: ad essa aderiscono infatti anche le camere di Belluno, Pordenone, Gorizia e Trieste (anche se quest'ultima in modo meno operativo). Attraverso poi la sinergia delle attività degli uffici camerale e dell'Azienda speciale Treviso Tecnologia sarà possibile migliorare la conoscenza ed il supporto alle aziende che, mediante gli strumenti del brevetto e della registrazione del marchio, intendono tutelare al meglio i propri asset intangibili che comunque rappresentano un patrimonio aziendale.

La sinergia tra la Camera e Treviso Tecnologia sarà poi veicolo per la diffusione della cultura etica di impresa, anche nell'ambito di più ampie azioni sia nazionali che regionali.

Sinergia dovrà pure svilupparsi tra la Camera e Curia Mercatorum per le azioni finalizzate alla tutela del consumatore, pur nel rispetto di precipue competenza, in particolare camerale.

In campo di Responsabilità Sociale di Impresa e Ambiente saranno poi da mantenere e sviluppare le sinergie già avviate con le categorie locali e a livello

Regionale (con il coordinamento di Unioncamere Veneto e Regione), al fine di allineare gli standards caratterizzanti l'impresa etica su tutto il territorio.

Funzione 5. Servizi interni (amministrativi ed organizzativi)

Trattasi dei servizi a supporto e a coordinamento di tutta l'attività camerale. Essi ineriscono agli Uffici di staff della Segreteria Generale e a quelli del Settore Amministrazione Interna.

Tutte le precedenti quattro funzioni esterne sono rivolte all'utente camerale, sia individualmente che come collettività di riferimento (l'economia provinciale, per la Camera di Commercio). La funzione interna, invece, prevede l'erogazione di servizi interni a vantaggio e beneficio di quelli esterni, ossia per erogare al meglio questi ultimi. E' quindi importante che i servizi interni facilitino il più possibile quelli esterni, affinché i secondi raggiungano obiettivi e risultati superiori a quelli che verrebbero conseguiti senza un supporto efficace dei primi.

Inoltre, la funzione interna generale funge da collegamento e coordinamento di tutte le funzioni esterne e quindi di tutta l'attività camerale. Anche sotto questo aspetto è importante che l'amministrazione e l'organizzazione dell'Ente producano risultati migliori di quanto le singole funzioni riuscirebbero a conseguire agendo separatamente.

Naturalmente, è praticamente impossibile valutare quanta parte del livello di efficienza, efficacia ed economicità di un servizio esterno dipenda dall'esercizio della relativa funzione esterna e quanta parte, invece, sia generata da una buona organizzazione interna generale.

Va peraltro ricordato che in tale contesto si inserisce lo stimolo introdotto dalla c.d. Riforma Brunetta all'adozione da parte delle Amministrazioni Pubbliche di sistemi di programmazione e controllo misurabili, come pure di nuovi sistemi di valutazione delle prestazioni tanto collettive che individuali. La Camera di Treviso non è impreparata su questo tema, avendo da tempo già introdotto

nella sua organizzazione tanto i sistemi di programmazione di attività ed obiettivi, che di misurazione della performance collettiva che individuale, con la collaborazione, va segnalato, delle rappresentanze sindacali coinvolte per quanto necessario.

Tuttavia, esistono miglioramenti organizzativi ed innovazioni gestionali dell'Ente che sicuramente producono in una qualche misura anche miglioramenti nei servizi esterni. Allora è chiaro che più si riesce a migliorare l'organizzazione interna, più si ottengono risultati migliori anche nell'attività esterna e quindi gli indicatori interni condizionano pure quelli delle *performance* esterne.

Molto in generale si può affermare che l'attenzione sarà focalizzata in particolare:

- sul miglioramento degli standard di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, attraverso il mantenimento del SGQ, il percorso EFQM e gli approcci alla Qualità Totale (con il suo orientamento all'utenza ed ai benefici per la collettività);
- su un'analisi per la riorganizzazione della struttura camerale, anche sotto il profilo della gestione dei processi, in funzione dei pressanti vincoli posti dalle norme in materia di contenimento della spesa pubblica e turn over, nel quadro tuttavia del mantenimento degli standard di servizio e della ulteriore professionalizzazione delle risorse umane;
- sul miglioramento dei sistemi di programmazione e monitoraggio, attraverso l'allineamento del ciclo di performance al sistema di programmazione e controllo;
- sul miglioramento della capacità di comunicazione dell'Ente con tutti gli *stakeholder*, sotto il profilo della tempestività, efficacia ed economicità, ottimizzando l'uso di piattaforme web e sfruttando i nuovi canali della multimedialità.

I vari obiettivi indicati in questa funzione, pertanto, seppur relativi a servizi interni (o gestibili comunque dalla funzione organizzativa interna o generale),

migliorano la complessiva attività camerale e quindi i loro indicatori di realizzazione sono ugualmente significativi e vanno attentamente valutati.

Un particolare ausilio al miglioramento della informazione e comunicazione esterna ed alla qualità sociale può anche pervenire dal supporto della funzione alla redazione di un adeguato Bilancio Sociale e della Relazione di Mandato da parte della Camera di Commercio.

Infatti attraverso il Bilancio Sociale, l'Ente mette in luce tutte le principali categorie dei suoi *stakeholders* e per ciascuna evidenza: le principali iniziative svolte, la parte di attività espressamente dedicata, le risorse umane e finanziarie appositamente destinate e (possibilmente) anche i benefici effettivamente goduti per effetto dell'azione camerale.

D'altro canto, lo stesso bilancio sociale si configura come rendicontazione dell'attività dell'Ente in favore della collettività, in relazione alla *mission* ed alla programmazione strategica decisa in precedenza (pure questa concepita ed esplicitata secondo le esigenze dei diversi *stakeholders* e le aspettative di sviluppo economico dell'intera collettività).

Pertanto, questo particolare bilancio ha la duplice e delicata funzione di comunicare:

- i vantaggi goduti dalla collettività per effetto dell'attività dell'Ente;
- se questi vantaggi sono stati soddisfacenti in rapporto a quanto lo stesso Ente si era proposto.

Data la rilevanza del tema e degli approfondimenti da svolgere e considerato che il bilancio sociale si salda al consuntivo del programma strategico pluriennale della Camera, il Bilancio Sociale per il periodo 2011/2015 sarà unico e comprenderà tutto il quinquennio. Si chiamerà pertanto "bilancio sociale di mandato" e fungerà da rendiconto del presente programma pluriennale di mandato, accompagnandosi ad un'ampia relazione di mandato, come quella presentata per il quinquennio 2006/2010.

Aziende speciali e strutture collegate

L'insieme delle "utilità" che la Camera di Commercio produce verso i diversi portatori di interesse non può essere compreso se non si considera il fatto che la Camera nel tempo – attraverso la creazione di specifici "attori di sviluppo locale" animati e finanziati dallo stesso Ente camerale – ha creato una vera e propria rete, radicata sul territorio provinciale, con l'obiettivo di supportare lo sviluppo economico. In concreto, sono stati costituiti una serie di soggetti portatori di specifiche competenze, dotati ciascuno di una specifica missione, così da fornire un contributo integrato allo sviluppo, spesso in collaborazione con altre istituzioni pubbliche, attraverso la gestione di una serie di iniziative, progetti ed attività che, pur resi da soggetti diversi dalla Camera di Commercio, sono concepiti e realizzati in piena coerenza con la missione e le strategie camerali.

I primi attori di questo "network camerale" sono l'Azienda speciale Treviso Tecnologia e dalla fine del 2008, l'Azienda speciale PromoTreviso.

Come è noto, le Aziende speciali sono soggetti che - pur essendo emanazione diretta delle Camere di Commercio, di cui condividono la Mission, obiettivi e strategie - godono di un'autonomia organizzativa e gestionale che consente loro di acquisire specializzazioni, competenze e talvolta, come nel caso di Treviso Tecnologia, significativi riconoscimenti nel mercato in cui operano.

Oltre alle due Aziende speciali, fanno parte del "sistema CCIAA di Treviso", due società controllate e collegate alla Camera che, pur partecipate anche da altri soggetti, svolgono attività in piena coerenza con la missione istituzionale della Camera stessa. Si tratta di Treviso Global e Tecnologia & Design. Fa parte di questo network anche l'associazione riconosciuta Curia Mercatorum che opera nella risoluzione alternativa delle controversie civili e commerciali.

L'attuazione di quanto previsto nel Programma Pluriennale 2011-2015 sarà resa possibile anche dalla fattiva collaborazione di questo "network camerale", di cui la Camera di Commercio è il principale soggetto istituzionale di riferimento.

All'interno del Programma operativo annuale saranno definite, per ogni esercizio contabile, le linee guida a cui le due Aziende speciali e le società controllate e collegate dovranno fare riferimento. In questo modo la “governance istituzionale” potrà raggiungere i massimi gradi di efficienza ed efficacia per lo sviluppo economico territoriale. Ogni soggetto allineerà la sua azione, in relazione alla propria mission istituzionale, agli assi strategici individuati.

Società partecipate

L'azione di governo dell'Ente per la promozione e lo sviluppo del contesto economico locale, in modo coerente con il proprio mandato istituzionale, passa anche attraverso la partecipazione in società, consorzi ed altri enti.

Le partecipazioni societarie della Camera di Commercio, che sono investimenti a lungo termine non aventi natura speculativa, ma bensì strategica per l'Ente, saranno necessarie al perseguimento di due obiettivi:

1. partecipare al rafforzamento delle società del sistema camerale, che garantiscono qualificati servizi nelle diverse aree di operatività camerale e che garantiscono il necessario supporto tecnologico all'erogazione degli stessi;
2. partecipare al rafforzamento di strutture societarie operanti sul territorio provinciale, che garantiscono la presenza di infrastrutture e di soggetti che concorrono allo sviluppo dell'economia locale.

Recenti norme di legge hanno introdotto alcune limitazioni all'utilizzo dello strumento societario da parte della Camera, sia in relazione alla costituzione di nuove realtà che all'acquisizione di ulteriori partecipazioni, prevedendo altresì che debba essere preso in considerazione l'insieme delle partecipazioni esistenti al fine di verificarne le motivazioni che ne determinano il mantenimento o in mancanza l'eliminazione.

La gestione strategica dei rapporti con le società partecipate sarà finalizzata a quanto sopra indicato, avendo sempre come unico punto di riferimento il progressivo potenziamento dell'economia trevigiana.

-----oOo-----

ASSI/FUNZIONI	Competività del territorio	Internazionalizzazione	Innovazione	Sostegno all'imprenditorialità	Saperi e mercato del lavoro	Governance interistituzionale
Funzione 1 - studio e programmazione	Sistemi di analisi economica, monitoraggio congiunturale e di benchmarking territoriale, anche funzionali alla definizione di politiche di sviluppo economico sostenibile	Analisi delle traiettorie d'internazionalizzazione del sistema economico, anche allo scopo di identificare ulteriori potenzialità di crescita sui mercati esteri	Diffusione della cultura dell'innovazione nella gestione aziendale	Analisi dei funzionamenti delle reti e delle filiere più innovative nel territorio, allo scopo di promuoverne l'emulazione e di identificare le più opportune forme di sostegno	Interpretare i fabbisogni professionali delle imprese alla luce dell'evoluzione dei settori e delle filiere, così da facilitare l'incontro domanda/offerta	Su alcuni temi prioritari saranno perseguiti obiettivi di sistema in rete con le Aziende Speciali e gli enti e società partecipate, Unioncamere del Veneto e le altre CCAA Venete, con la Regione (internazionalizzazione, innovazione, distretti), con la Provincia (Piano strategico: politiche per il lavoro e l'orientamento, sviluppo bioedilizia, strutture e infrastrutture, etc.), con i Comuni
Funzione 2 - promozione dello sviluppo	Valorizzazione integrata delle produzioni tipiche e dell'offerta turistico-culturale del territorio	Sviluppare le opportunità di interscambio con l'estero, soprattutto verso i mercati emergenti, e con particolare riguardo ai settori meno export-oriented	Sostenere l'innovazione organizzativa, di prodotto, di processo, di servizio e di mercato delle imprese trevigiane	Incentivare forme di aggregazione fra imprese come strumento di competitività	Promuovere, nelle diverse forme possibili, l'allineamento delle competenze nei più giovani alle esigenze delle imprese	
	Sostegno alle iniziative settoriali coerenti con gli assi/priorità indicati					
	Sostenere l'accesso al credito e a forme innovative di finanza per le PMI	Rafforzare le modalità di accompagnamento delle imprese nei mercati internazionali	Agevolare la creatività imprenditoriale e nuove start up di imprese	Sostenere lo sviluppo imprenditoriale e occupazionale, anche con focus specifici sul Terzo settore	Sostenere le politiche e i processi di reinserimento lavorativo, anche con riguardo alla valorizzazione e trasmissione delle esperienze professionali	
Funzione 3 - servizi amministrativi	Puntare alla semplificazione dei carichi amministrativi per le imprese e sviluppare l'accesso telematico alla PA, nel rispetto degli standard di qualità dei servizi					
Funzione 4 - regolazione del mercato	Potenziare le forme di giustizia alternativa e valorizzare il loro contributo nei ranking territoriali funzionali all'attrazione degli investimenti	Supportare le imprese nella tutela alla contraffazione e nella incentivazione della qualità del prodotto rispetto agli standard richiesti nei vari mercati	Tutela proprietà industriale e valorizzazione patrimonio informativo brevetti	Diffusione dell'etica d'impresa e degli approcci di sviluppo sostenibile	Sostenere la trasparenza dei prezzi e la tutela consumatore attraverso la riduzione delle asimmetrie informative	
Funzione 5 - servizi interni	Miglioramento degli standard di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa attraverso mantenimento del SGQ e percorso EFQM					
	Analisi per la riorganizzazione della struttura camerale in funzione delle contrazioni di risorse, nel quadro del mantenimento degli standard di servizio					
	Miglioramento dei sistemi di programmazione e monitoraggio attraverso l'allineamento del ciclo di performance al sistema programmazione e controllo					
	Miglioramento della capacità di comunicazione istituzionale dell'Ente, ottimizzando l'uso di piattaforme web e nuovi canali multimediali					