

Allegato "F" delib. n. 3 del 28/4/14



Camera di Commercio  
Pavia

**BILANCIO D'ESERCIZIO 2013**  
**e**  
**RELAZIONE SULLA GESTIONE**

Pavia, aprile 2014

## Sommario

### 1) SCENARIO ECONOMICO

### 2) LE LEVE DELL'AZIONE 2013 E IL RUOLO DEL PARTERNARIATO ISTITUZIONALE

### 3) EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

### 4) ATTIVITA' REALIZZATE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DI SVILUPPO ECONOMICO -TERRITORIALE

- Obiettivo 1 - Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese
- Obiettivo 2 – Favorire la crescita di competitività delle Imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito
- Obiettivo 3 - Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano
- Obiettivo 4 - Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015
- Obiettivo 5 - Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese
- Obiettivo 6 - Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori

### 5) SVILUPPO DELLA CONOSCENZA E COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

- Obiettivo 8 – Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi
- Obiettivo 10 – Valorizzare la memoria storica dell'Ente
- Obiettivo 11 - Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale

### 6) SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE RISORSE UMANE

- Obiettivo 7 – Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente
- Obiettivo 9 – Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti
- Obiettivo 12 – Garantire un'adeguata formazione al personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze organizzative

### 7) RISULTANZE CONTABILI

## 1 – SCENARIO ECONOMICO

Per l'anno 2013, diversi indicatori congiunturali hanno mostrato come il ciclo dell'economia italiana abbia toccato il punto di minimo durante l'estate, facendo posto ad una fase di ripresa dai ritmi ancora debolissimi. Di fatto, dopo due recessioni consecutive, che configurano nel complesso una crisi gravissima durata dalla metà del 2007 alla metà del 2013, si sta materializzando una ripresa per ora appena percettibile ma i ritmi di uscita dalla recessione sono al momento troppo blandi perché si possano percepirne i benefici.

Anche per la provincia di Pavia la fine del 2013 evidenzia la presenza di primi timidi segnali di un possibile rilancio dell'economia, come segnalato a livello nazionale.

**La produzione** del settore manifatturiero pavese registra nell'ultimo trimestre dell'anno 2013, dopo sette trimestri consecutivi negativi, una variazione congiunturale positiva (+0,6%) cui si associa una variazione, su base annua, ancora negativa ma meno intensa (-0,8% contro il -4,4% del 4° trimestre 2012). Un miglioramento di fine anno che tuttavia non annulla i risultati negativi accumulati nel 2013 che si chiude complessivamente con una contrazione della produzione industriale pari al -2,46%.

I livelli produttivi delle imprese pavesi si stabilizzano a quota 88,64, invertendo lievemente il trend di discesa che ha causato, tuttavia, negli ultimi anni un accumulo nel decremento fino ad attestarsi ad un valore di minimo storico, secondo solo a quello riscontrato nella nostra provincia nel secondo trimestre 2009 (l'anno peggiore della crisi) e molto lontano dai valori pre-crisi.

La dinamica pavese per il quarto trimestre del 2013 risulta in controtendenza rispetto a quella media lombarda, positiva di oltre due punti percentuali sia nel dato tendenziale, sia rispetto al trimestre precedente. La dimensione regionale offre per lo più una serie di segni positivi, eccezion fatta per Sondrio: unica provincia, insieme a Pavia, a registrare una variazione negativa anche se con valori migliori rispetto alla nostra provincia, ultima nella classifica lombarda.

Se estendiamo l'ottica temporale all'intero anno 2013, il numero di province che spunta variazioni positive diminuisce e la variazione media regionale della produzione scende in territorio negativo. Nel contesto, Pavia rimane tra le province che evidenziano le performances peggiori collocandosi penultima nella graduatoria con valori lontani dalla media lombarda.

Da un punto di vista settoriale, la contrazione dei livelli produttivi colpisce ancora quasi la metà dei settori industriali, caratterizzando fortemente le imprese più strettamente legate all'edilizia (minerali non metalliferi -8,8%). In negativo si trovano anche l'abbigliamento (-7,0%) e gli alimentari (-2,7%), dipendenti in parte dai consumi delle famiglie ancora sofferenti, l'industria meccanica (-2,3%) e dei mezzi di trasporto (-2,3%) e la carta-stampa (-1,7%).

Incrementano invece la produzione la siderurgia (+11%), il tessile (+16%), il settore delle pelli-calzature (+5%), della chimica (2,3%) e della gomma plastica (1,9%).

La situazione di strutturale di stabilità della produzione trova conferma nel dato del fatturato che negli ultimi mesi dell'anno spunta un lieve decremento, inferiore al punto percentuale, sia per una nuova contrazione del mercato interno (-2,5% su base annua e -10,9% rispetto a fine settembre) sia per la debolezza della domanda estera che, seppur positiva (+1,9 rispetto al quarto trimestre 2012) non ha la forza sufficiente per rilanciarlo. La quota del fatturato estero sul totale scende al 27% nel trimestre di fine anno.

L'artigianato manifatturiero pavese continua ad essere contrassegnato dalle criticità già evidenziate nelle congiunture scorse ma con segni di peggioramento. Il dato congiunturale conferma, infatti, il segno negativo degli scorsi trimestri, incrementandone l'intensità (-1,3%), ed anche la contrazione della variazione tendenziale si inasprisce (-3,78%). Tali risultati, insieme all'andamento negativo pregresso, fanno chiudere il 2013 con una crescita media annua negativa pari al -2,6%.

Tali dinamiche hanno trascinato la produzione ancora più lontano dai livelli del 2005 e le vette raggiunte prima della crisi sono diventate sempre più distanti e questo *gap* spiega come mai l'occupazione stenti a ripartire.

Nel confronto territoriale le aziende artigiane pavesi evidenziano le performances peggiori del quarto trimestre dell'anno, in controtendenza alla media lombarda, positiva seppur per qualche decimo di punto. Anche ampliando l'osservazione all'andamento complessivo dell'anno, tutte le province, ad eccezione di Mantova, registrano variazioni negative della produzione artigiana e ciononostante anche in questo caso Pavia rimane in coda alla classifica regionale, con valori al di sotto della media lombarda di quasi un punto percentuale.

I dati sulla produzione trovano un riscontro anche in quelli relativi al fatturato, che perde terreno sia nel dato tendenziale sia rispetto al trimestre precedente di riferimento, non sostenuto dalle commesse, totali, che nell'anno mostrano una contrazione del 3,49%, dovuto essenzialmente alla difficoltà presente sul mercato interno.

Nel 2013 il **tessuto produttivo** della nostra provincia subisce un ulteriore deterioramento. Si allarga infatti la forbice tra le nuove iscrizioni, che toccano quota 3.241 superando di sole 49 unità il risultato dello scorso anno (+1%), e le cessazioni, che hanno coinvolto 3.530 imprese pavesi, 220 in più rispetto al 2012 (+6,7%). Il bilancio di queste dinamiche si è tradotto in un **saldo demografico** negativo di 289 unità determinando un tasso di crescita pari a -0,58% (al netto delle cessazioni d'ufficio). Un valore che colloca la nostra provincia in nona posizione nella classifica regionale, dove Milano "svetta" con un tasso di crescita del 2,12% mentre Sondrio chiude la graduatoria con un risultato di -1,56%.

Lo stock delle imprese registrate alla fine del 2013 sul territorio pavese conta 48.961 unità, in contrazione del -1,67% rispetto all'anno precedente.

A livello settoriale, si rileva in particolar modo la sofferenza del comparto agricolo (-3,91%), dei trasporti (-3,36%) e delle costruzioni (-2,83%) mentre resistono le attività finanziarie e assicurative (+2,01%), quelle artistiche, sportive e di intrattenimento (+1,51%), la sanità e le attività di assistenza sociale (+0,58%).

Decisamente critica la situazione delle imprese artigiane pavesi che spuntano, nell'anno da poco concluso, ancora una performance negativa, con un tasso di crescita pari a -2,72%, in netto peggioramento rispetto al valore del 2012 (-1,44%).

I **dati sull'export** registrano una buona performance, confermando che i mercati esteri rappresentano una ricetta contro la crisi che può restituire vitalità alle imprese della nostra provincia. In particolare, Pavia registra la crescita maggiore dell'export manifatturiero tra tutti i territori lombardi (+17,5%), interamente dovuta al balzo degli articoli farmaceutici, in crescita del 79,2% su base annua. Crescono anche le esportazioni di macchinari (+5,8%), mentre il principale contributo negativo proviene dalle sostanze e prodotti chimici (-5,4%).

I dati medi della **Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro** per il 2013, infine, mostrano per la provincia di Pavia una leggera diminuzione del tasso di occupazione che scende al 63,3% (dal 64,1% del 2012). La contrazione riguarda la sola componente maschile che si attesta al 68,9% (-3pp) mentre risulta in aumento il tasso femminile (+1,5pp) che raggiunge il 57,6%.

Un aspetto positivo riguarda il tasso di disoccupazione che tende a diminuire lievemente passando dal 7,8% del 2012 all'attuale 7,7% rimanendo al di sotto del valore medio regionale dell'8,1%. Anche in questo caso le oscillazioni riguardano il genere maschile, con un tasso che scende di 0,5 punti percentuali attestandosi al 6,6%, mentre rimane sostanzialmente stabile quello femminile, pari all'8,9%.

L'indagine congiunturale conferma in parte gli indicatori su esposti mostrando saldi occupazionali negativi in tutti i comparti e in ulteriore peggioramento ma anche segnali positivi in riferimento alla CIG che, nel IV trimestre 2013, diminuisce del 2,8% rispetto allo stesso trimestre del 2012, sebbene con una velocità inferiore rispetto alla Lombardia, dove il calo è stato del -4,5%. Anche la CIG Straordinaria e quella in Deroga fanno registrare cali rispettivamente del 40,5% (vs -2,2% regionale) e del 19,8% (vs -1,8% regionale) mentre rimane in crescita il dato relativo alla CIGO (+20,4% vs -7,9% regionale).

Di fronte a questo scenario economico l'obiettivo dell'attività della Camera di Commercio è stato quello di accrescere la competitività del sistema produttivo, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese del territorio che sono state il principale destinatario dell'azione di promozione ma anche i protagonisti assoluti delle decisioni economiche e delle scelte operative assunte tra quelle individuate e facilitate dalla strategia dell'ente camerale (in collaborazione con altre istituzioni del territorio), sviluppando un circolo virtuoso tra politiche pubbliche, risorse finanziarie e attività imprenditoriali indispensabile data l'esiguità delle risorse, sempre limitate rispetto agli obiettivi, che impone a tutti i soggetti l'obbligo di fare sistema e di produrre sinergie positive.

## 2 – LE LEVE DELL'AZIONE 2013 E IL RUOLO DEL PARTENARIATO ISTITUZIONALE

In questo critico contesto socio-economico, la Camera ha perseguito con crescente impegno e convinto senso di responsabilità la propria missione nei confronti del sistema economico locale, con azioni concrete finalizzate - in coerenza con le priorità poste a base del programma di mandato - a favorire *l'e-government e la semplificazione* e a sostenere la *competitività delle imprese e del territorio*, per innalzare la loro capacità di reazione di fronte alla crisi economico-finanziaria, in piena e costante sinergia con la propria Azienda Speciale Paviaviluppo e facendo leva anche sui costruttivi e consolidati rapporti di collaborazione interistituzionale con gli attori pubblici e privati del territorio.

In un contesto globale che premia non solo e non tanto la capacità di saper fare, quanto piuttosto il coraggio di esplorare strade nuove, di rinnovarsi a livello organizzativo e commerciale – soprattutto sui mercati internazionali - di accrescere le competenze specialistiche e tecnologiche, nel 2013 la Camera ha articolato le proprie scelte di azione su una **ricca gamma di servizi reali e di contributi**, efficaci e molto mirati, in una logica di **penetrante sostegno all'innovazione e all'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale locale**, di superamento delle storiche difficoltà a fare sistema – che da sempre frenano le opportunità di sviluppo delle nostre imprese - **di promozione del territorio e delle sue eccellenze produttive**.

Tra gli strumenti utilizzati per il raggiungimento degli obiettivi strategici spiccano i numerosi **Bandi pubblicati in corso d'anno**. In primo luogo quelli che hanno consentito a decine di imprese di confrontarsi proattivamente con clienti e competitors sui mercati esteri – in occasione di fiere o di incontri mirati, con buyer stranieri o rappresentanti istituzionali, di iniziative di incoming - con ottimi risultati commerciali avallati dai confortanti dati sull'export. Grande interesse hanno suscitato anche le risorse stanziare a favore dell'innovazione, sia quelle condivise e attivate attraverso l'Accordo di Programma fra Regione e Sistema camerale lombardo sia quelle messe in gioco direttamente dalla Camera per favorire gli investimenti e per questa via far ripartire la crescita economica, in un momento di pesante immobilità del mercato creditizio.

Sul versante dell'innovazione, come su quello del **credito**, la Camera ha fornito però una ricca serie di supporti operativi, in grado di cogliere le esigenze specifiche delle imprese – in un momento storico di assoluta complessità anche interpretativa – e sulla base di esse fornire soluzioni e strumenti di supporto concreto (progetto Sit, rilancio delle reti d'impresa, servizio di assistenza con Temporary manager, audit sull'innovazione gestionale, progetto di potenziamento dello sportello brevetti, iniziative a sostegno del sistema Confidi).

Tra gli obiettivi prioritari, in quanto capaci di dare efficaci impulsi di rinnovamento al tessuto imprenditoriale locale, spiccano quelli collegati **alla promozione dell'autoimprenditorialità, al rilancio e crescita delle nuove imprese, all'aggiornamento delle competenze manageriali, alla sinergica relazione fra scuola e impresa**, che la Camera ha perseguito con costanza anche nel 2013, sia con iniziative consolidate sia con nuovi progetti.

Ma è sull'**attrattività del territorio** che si sono diretti nel 2013 gli sforzi maggiori, anche in previsione dell'accelerazione che marcheranno nel 2014 le azioni finalizzate a EXPO 2015. Su

questo versante sono state realizzate diverse manifestazioni e iniziative: per promuovere la qualità e l'immagine delle produzioni locali - in particolare quelle agroalimentari; per condurre in porto il riconoscimento delle due importanti realtà distrettuali - vino e riso - che connotano il panorama produttivo e geografico, ma anche storico e culturale, del nostro territorio; più in generale per rafforzare l'immagine turistica della provincia di Pavia, dando impulso a quel vasto comparto che vi ruota intorno e che dovrà essere pronto a cogliere ogni opportunità di crescita collegata allo storico evento espositivo mondiale.

Dunque il 2013 è stato un anno di progettualità nuove e interessanti e di realizzazioni impegnative e concrete, che hanno consentito di innalzare ulteriormente le risorse investite per favorire il rilancio economico e la crescita di competitività delle imprese e del territorio, migliorando contestualmente l'**efficienza delle funzioni camerali**, nel rispetto dei più generali indirizzi di controllo della spesa pubblica, di trasparenza e di semplificazione amministrativa.

Peraltro - attraverso il dialogo quotidiano con gli stakeholder - la Camera ha confermato di saper ascoltare e adattare la propria organizzazione, le attività e i servizi per costruire un contesto favorevole a chi vuole creare una nuova attività o svilupparla, a chi cerca nuovi mercati o spazi per crescere, a chi lavora e a chi consuma. Ma anche per alimentare sinergie indispensabili a innescare virtuosi processi per la ripartenza economica della provincia, valorizzando le opportunità di un solido partenariato istituzionale con vari soggetti: **le associazioni di categoria**, che rappresentano il mondo produttivo; **gli ordini professionali** che rappresentano i consulenti delle imprese; **la Regione Lombardia e gli enti pubblici locali**, con i quali l'ente camerale promuove importanti iniziative per lo sviluppo del territorio; **la pubblica amministrazione centrale**, rappresentata soprattutto dal Ministero per lo Sviluppo Economico; **le associazioni dei lavoratori e dei consumatori**, con le quali collabora per le politiche attive del lavoro e le iniziative in materia di regolazione e trasparenza del mercato.

Al riguardo - oltre al costante apporto partecipativo offerto nell'ambito dell'**Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale** promosso dalla Regione e dalla Provincia, per la valorizzazione delle progettualità condivise dal territorio - la Camera ha portato avanti nel 2013 un'interessante esperienza di **rete territoriale con i Comuni**, che ha dato frutti molto significativi, sia sul versante promozionale sia su quello amministrativo. Sul primo, è rilevante la presenza attiva al partenariato nell'ambito dei 18 Distretti del Commercio; sul secondo, si è estesa e rafforzata la collaborazione per il miglioramento gestionale e operativo dei Suap.

In materia di sportelli unici, infatti, anche nel 2013 la Camera ha corroborato il ruolo assegnatole dalla legge - di tipo prevalentemente strumentale e organizzativo nel quadro della gestione del procedimento telematico e dell'eventuale ricorso alla sussidiarietà orizzontale - qualificandolo ulteriormente con la più ampia disponibilità a supportare concretamente Comuni con la fornitura della piattaforma Suap e con azioni di accompagnamento formativo e informativo.

Con il **Comune di Varzi** inoltre è stato concluso un accordo di collaborazione su base convenzionale che potrà consentire la creazione di un presidio territoriale per il rilascio di servizi certificativi e informativi di base. Analoga proposta è in fase di valutazione presso gli Organi del **Comune di Voghera**, ove la disponibilità ad aprire uno sportello per l'erogazione

di servizi certificativi camerali appare particolarmente interessante in relazione alla chiusura dell'ufficio decentrato avvenuta a giugno 2013.

Nell'ambito del sistema camerale, infine, nel 2013 un ruolo affatto decisivo è stato svolto dall'**Unioncamere Italiana**, che ha sviluppato un percorso di nuova autoriforma finalizzato alla ricerca di maggiori economie di scala e di rete per lo svolgimento delle funzioni in modo più efficiente, incentivando le Camere – anche attraverso l'utilizzo dei contributi del Fondo di Perequazione – alla realizzazione di progetti di riorganizzazione funzionale e gestionale.

La Camera pavese ha partecipato all'avvio della sperimentazione di alcuni progetti - in particolare quello in materia di mediazione associata - coordinato dall'**Unione Regionale** coinvolta anch'essa - come le altre Unioni - nel processo di ritaratura delle funzioni camerali al fine di assicurare economicità ed efficienza nonché regole e standard di qualità uniformi su tutto il territorio regionale e nazionale.

Peraltro, con le altre Camere di Commercio lombarde l'Ente ha sfruttato molte occasioni di collaborazione e di sinergia, non solo in fase di condivisione di iniziative e di progetti, ma anche grazie all'intenso lavoro comune sulle misure a favore delle imprese e del territorio, previste dall'**Accordo di Programma tra il Sistema camerale lombardo e la Regione Lombardia**.

A supportare e valorizzare l'attività della Camera nel 2013 hanno contribuito anche le sperimentate sinergie attivate con l'articolata galassia delle Aziende speciali del sistema camerale, prima fra tutte la propria **Azienda Speciale Paviaviluppo**, snodo operativo della maggior parte delle politiche di promozione del territorio e delle imprese. Tra le collaborazioni attivate nel corso del 2013 con le altre Aziende camerali, emergono quelle con Infocamere, e aziende collegate, Digicamere, Isnart, Isdaci, Retecamere.

Con quest'ultima in particolare, nello scorcio d'anno, la Camera - fedele all'obiettivo di relazionarsi con maggiore efficacia con i bisogni della collettività e di migliorare il livello quali-quantitativo dei servizi erogato – ha condotto due rilevazioni di *customer satisfaction*, una generale sull'attività camerale, e una specifica sui servizi di sportello dell'area oltrepadana.

I risultati hanno gratificato l'Ente di giudizi ampiamente positivi, che confermano l'apprezzamento delle imprese e dei professionisti per il livello qualitativo dei servizi resi, per la disponibilità e la preparazione professionale del personale camerale, per l'attenzione posta alle esigenze degli utenti: I dati emersi costituiscono comunque un utile orientamento per indirizzare gli ulteriori spazi di miglioramento e le conseguenti azioni.

### 3 – EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

Nel 2013 sono state numerose le iniziative legislative che hanno avuto impatto sulla gestione dei servizi e sugli aspetti organizzativi del sistema camerale. Il decreto crescita (d.l. n. 69/2013, convertito nella l. 98/2013) ha introdotto varie disposizioni che hanno diretti riflessi sulle attività 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 possono ricevere affidamenti diretti di servizi, né ottenere rinnovi di affidamenti; inoltre sono state previste limitazioni sull'acquisizione di prodotti informatici, e l'obbligo di ricorrere prioritariamente all'open source, senza oneri di spesa, con l'utilizzo di piattaforme impiegate per soluzioni di acquisto on line accreditate.

La norma ha poi dato ulteriore impulso alla **digitalizzazione**, sia istituendo organismi ad hoc, come il Sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese - a cure dell'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.

**A favore delle p.m.i.** sono stati stabiliti incentivi per l'acquisto di nuovi macchinari, impianti e attrezzature; la partecipazione alle gare pubbliche da parte delle p.m.i. è stata favorita con l'introduzione dell'obbligo per le stazioni appaltanti di dare conto esplicitamente dei motivi per cui sia stata omessa la suddivisione degli appalti in lotti.

Per snellire i tempi della burocrazia si è previsto che qualora vi sia ritardo nella conclusione dei procedimenti, le imprese possono chiedere un **indennizzo** all'Amministrazione, che deve avvenire in tempi rapidi con modalità predeterminate, facendo ricorso al soggetto avente il potere di sostituirsi al responsabile del procedimento, in caso di inerzia di quest'ultimo. Tale previsione è stata limitata in via sperimentale ai soli procedimenti su istanza di parte finalizzati all'avvio e all'esercizio dell'attività. Come precisato anche dalla recente direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica del 9.1.2014, l'indennizzo da ritardo si differenzia dalle ipotesi previste dall'art.2-bis, comma 1 della legge 241/1990 (risarcimento dovuto per il ritardo), in quanto prescinde dalla dimostrazione dell'esistenza di un danno e del nesso di causalità tra quest'ultimo e la condotta posta in essere dall'Amministrazione. Inoltre la direttiva sottolinea che le segnalazioni certificate di inizio attività non rientrano in questa fattispecie, poiché la disposizione richiede la vigenza di un preciso obbligo dell'Amministrazione di emanare un vero e proprio provvedimento, circostanza inesistente nelle ipotesi di cui all'art. 19 della l. 241/1990.

Oltre alle varie disposizioni sopracitate, l'art. 84 del d. lgs. 69 ha dettato una serie di norme particolarmente rilevanti per il sistema camerale in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione. In particolare è stata **reintrodotta l'obbligatorietà del tentativo di mediazione** nelle tipologie di controversie indicate dall'art. 5 d.lgs. n. 28/2010 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.

La disposizione stabilisce che tale condizione permane a livello sperimentale per un quadriennio, mentre il Ministero della Giustizia attiverà il monitoraggio circa gli esiti della sperimentazione, da cui potranno scaturire altre modifiche normative. 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. 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 può essere ottenuta attraverso l'omologazione del Presidente del Tribunale competente.

Altre 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) ha apportato 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 ha introdotto anche modifiche al d.l. n. 179/2012, con ulteriori agevolazioni nella determinazione dei requisiti riferiti alle start-up innovative.

In attuazione delle *Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*, contenute nella legge 6.11.2012 n. 190 sono stati emessi provvedimenti indirizzati a rafforzare l'efficacia e l'effettività delle misure di **contrasto al fenomeno corruttivo** e a integrare le norme sulla **trasparenza amministrativa**.

Con l'adozione del d. lgs. n. 33/2013 sono state riordinate diverse disposizioni legislative in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni e inoltre sono stati introdotti nuovi oneri, sia riguardo l'estensione delle tipologie di atti da rendere note alla collettività, sia con riferimento alle modalità di pubblicazione, che devono garantire l'accessibilità e il riuso dei dati pubblici. In particolare è stato disciplinato l'istituto dell'**accesso civico** e sono state fornite regole per rendere confrontabili ed omogenei i dati pubblicati nella home page del sito istituzionale attraverso l'apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente".

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 devono ispirare i Codici approvati dalle singole Amministrazioni, e il **Piano Nazionale Anticorruzione**, pubblicato dalla CIVIT n. 72/2013, contenente le linee guida per l'individuazione delle aree di rischio e per l'adozione di specifiche misure, sulle quali si devono basare i Piani adottati dalle P.A. nel 2014.

Infine il d.l. 23 dicembre 2013, n. 145, contenente disposizioni per l'avvio del piano "Destinazione Italia" (convertito nella legge n. 9/2014) presenta altri aspetti significativi per le attività del sistema camerale. Di interesse per il sistema delle imprese sono le disposizioni in materia di **crediti d'imposta per attività di ricerca e sviluppo** (inclusa la creazione di nuovi brevetti, soggette all'agevolazione e le spese ammissibili), nonché i sostegni previsti per l'internazionalizzazione delle imprese.

In **materia doganale**, a tutte le amministrazioni coinvolte nelle formalità collegate alla presentazione di merci (comprese le Camere di commercio), vengono assegnati termini precisi per concludere i controlli di propria competenza. Le Camere svolgono controlli di natura tecnica finalizzati al rilascio del nulla osta per l'immissione in commercio di pesi e strumenti metrici. Sempre in materia di commercio estero, rilevante è l'obbligo di redigere anche in lingua inglese i certificati richiesti dalle imprese per essere utilizzati all'estero escludendone, solo a tal fine, il pagamento dell'imposta di bollo.

Con l'art.1, commi 6-*sexies* e *septies* vengono introdotte disposizioni che interessano la **metrologia legale**, tra cui la previsione di regolamenti per l'esecuzione dei controlli sui dispositivi MID, al fine di prevedere i requisiti di terzietà, imparzialità, integrità e indipendenza rispetto al produttore, distributore, venditore e gestore di rete.

#### 4 – ATTIVITÀ REALIZZATE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DI SVILUPPO ECONOMICO-TERRITORIALE

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

La Camera è il principale attore delle politiche di internazionalizzazione del territorio provinciale e in questo suo ruolo plasma i propri interventi sulle necessità delle imprese locali 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.

Una potente leva di stimolo all'internazionalizzazione degli operatori economici è stata azionata attraverso il **Bando per la concessione di contributi camerali per l'internazionalizzazione delle MPMI pavesi** che, con una dotazione pari a 600 mila euro, ha sostenuto con contributi a fondo perduto 137 aziende: 54 per la partecipazione a fiere internazionali in Italia e a fiere all'estero in forma coordinata, 76 per la partecipazione a manifestazioni di qualifica internazionale in Italia in forma individuale, e ulteriori 7 per la partecipazione a missioni economiche in ambito europeo. In affiancamento a tale iniziativa, che intendeva in particolar modo stimolare l'aggregazione operativa valorizzando anche l'attività di accompagnamento svolta da consorzi e associazioni in qualità di soggetti attuatori, è stata riproposta anche la tradizionale misura prevista in Accordo di Programma Competitività stipulato con regione Lombardia, ossia il **Bando Voucher per l'Internazionalizzazione delle Micro, Piccole e Medie imprese lombarde 2013**, per il quale sono stati assegnati complessivamente 110 voucher (corrispondenti a 225.500 euro di stanziamento), di cui 24 per missioni economiche all'estero in forma collettiva (51.200 euro), 25 per le fiere coordinate da un soggetto attuatore (62.500 euro) e 61 per la partecipazione in forma individuale a fiere internazionali all'estero (per un valore di 111.800 euro).

Per quanto riguarda gli interventi strettamente promozionali e i servizi di affiancamento alle imprese sia la Camera che Paviaviluppo hanno notevolmente allargato la rete dei soggetti istituzionali di riferimento valorizzando nuove sinergie con le Camere di Commercio Italiane all'estero e consolidando le collaborazioni con ICE e Regione Lombardia oltre che con soggetti locali quali Comuni, Consorzi e Associazioni di categoria.

In questo quadro nel 2013 è stata organizzata direttamente dalla Camera, attraverso l'intervento operativo della propria azienda speciale Paviaviluppo, la presenza di 104 imprese pavesi a diverse iniziative a carattere internazionale di riferimento per le filiere presenti sul territorio.

Tra queste spiccano per prestigio e rilevanza manifestazioni quali **Prowein** a Düsseldorf e **Anuga** a Colonia. Ricco anche il programma delle iniziative settoriali di missioni e incoming che si è aperto a marzo con un **workshop a Varsavia** per il settore orafa per proseguire poi con una **missione agroalimentare a Vilnius**, una **delegazione di giornalisti canadesi** per la promozione turistica del territorio, un **incoming di operatori cinesi** per il settore calzaturiero e uno di **operatori bulgari e ucraini** per il settore meccano-calzaturiero, per concludersi con una **missione commerciale** di imprese meccaniche **a Istanbul** e un **workshop a Vienna** con ben 25 imprese del settore agroalimentare.

La partecipazione a tali iniziative ha voluto rinnovarsi rispetto al passato, con un approccio di accompagnamento più strutturato, coinvolgendo le aziende partecipanti alle diverse

missioni in **appositi momenti di preparazione e formazione pre e post iniziativa**, finalizzati a trarre il maggior beneficio dall'evento promozionale. Questa formazione di taglio innovativo, concepita per integrarsi con le specifiche iniziative promozionali, si è affiancata alle tradizionali **sessioni tematiche tecniche** quali marketing internazionale, contrattualistica e pagamenti, aspetti legali e contrattuali, formalità doganali.

Il panorama delle attività volte a stimolare l'allargamento dei mercati di sbocco è stato notevolmente arricchito da nuove iniziative coordinate da Unioncamere Lombardia: grazie alla partnership instaurata con Regione Lombardia e Fiera Milano gli operatori pavesi hanno potuto partecipare gratuitamente all'importante appuntamento internazionale del settore alimentare costituito dalla fiera **Tuttofood**, ed incontrare presso i propri stand buyer internazionali appositamente selezionati; inoltre grazie alla nuova edizione (la quarta) del progetto "**Promozione del comparto enoagroalimentare-Lombardia Food 2013**", realizzato da Promos condiviso nell'ambito dell'Accordo di Programma con Regione Lombardia, è stato possibile valorizzare le eccellenze del settore agroalimentare pavese sui mercati mondiali strategici, con la partecipazione alle varie iniziative previste di ben 23 imprese della provincia su un totale di 74.

Una attenzione specifica è stata dedicata alle imprese cosiddette "matricola", che possiedono le potenzialità per operare con l'estero ma che hanno bisogno di affiancamento per dare un' impostazione strategica alle loro politiche aziendali di approccio a nuovi mercati. E proseguita in questa direzione la politica incentrata sull'offerta di servizi di Export Temporary Manager per assistere le imprese nell'approccio internazionale, in particolare attraverso una nuova edizione del **progetto "LET GO!"**, che ha consentito a sei imprese pavesi potenzialmente vocate all'internazionalizzazione di beneficiare per alcuni mesi dell'affiancamento di qualificati Export Manager (ETM), a loro volta coadiuvati da giovani (ETP), che garantissero un'azione di tutoraggio volta a fornire agli aspiranti esportatori un corretto approccio metodologico ai mercati esteri e una assistenza concreta nella elaborazione di una strategia di penetrazione degli stessi.

L'obiettivo di incrementare il tasso di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale è stato inoltre perseguito attraverso ulteriori iniziative di stimolo innovative, promosse da Paviaviluppo. L'azienda infatti ha realizzato due **indagini di approfondimento settoriali** (nell'anno sono stati trattati i comparti meccanico e orafo), 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, sono stati individuati i mercati a più alta potenzialità, fornendo dati utili per la progettazione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese e per la definizione di missioni commerciali o incoming di operatori esteri da parte della Camera di Commercio. Questo metodo di progettazione, basato su una forte consapevolezza circa le potenzialità commerciali del settore e su una conoscenza diretta e approfondita delle caratteristiche delle imprese che lo compongono, ha portato alla realizzazione di una **missione in Turchia dedicata al settore meccanico**, alla quale hanno partecipato 5 aziende, e alla progettazione di un incoming per il settore orafo che avrà luogo nell'anno in corso.

Per quanto riguarda l'attività seminariale e di diffusione di nuove conoscenze in tema di internazionalizzazione, nell'ottica di proporre la valutazione di nuovi partnership commerciali nell'area mediterranea, gli uffici camerali hanno curato la realizzazione di un

**seminario sulla Tunisia**, mentre Paviasviluppo, al fine di realizzare azioni di informazione e sensibilizzazione verso forme di internazionalizzazione diverse dall'esportazione ha realizzato gli eventi dedicati alla costituzione di **reti di distribuzione di prodotti all'estero** e all'**esternalizzazione e subfornitura**.

Compito degli uffici camerali è stato anche quello di gestire il servizio **"LombardiaPoint"**, la piattaforma su web creata nel 2004 da un accordo di collaborazione fra Regione Lombardia, Camere di Commercio Lombarde, Ice, Sace, Simest e Camere di Commercio Italiane all'estero, che attraverso una gamma completa di servizi informativi garantisce alle imprese un primo supporto e un orientamento all'internazionalizzazione e che – nel corso del 2013 – ha fornito assistenza a 405 imprese. Nell'ambito del portale è proseguita anche l'attività del social network [www.lombardiabusiness.net](http://www.lombardiabusiness.net) che favorisce l'aggregazione degli utenti consentendo loro il confronto e la condivisione delle esperienze maturate nell'affrontare i mercati internazionali.

Nell'anno di riferimento è proseguita l'attività, avviata alcuni anni orsono, del cosiddetto **"Club delle Imprese Esportatrici"**, un gruppo di lavoro che a fine 2013 è arrivato a contare 100 imprese iscritte, la cui funzione è quella di stimolare il dialogo e l'aggregazione fra imprese su argomenti legati al Commercio Internazionale. Con l'impulso e il coordinamento dell'Ufficio estero sono state realizzate 3 riunioni tematiche alla presenza di un esperto e numerose informazioni sono state veicolate attraverso l'apposita newsletter informativa dedicata alle imprese iscritte.

Si è poi svolta la quarta edizione del **"Premio Imprese Internazionali"**, un riconoscimento dedicato alle imprese pavesi che hanno rappresentato esperienze di eccellenza attraverso buone pratiche di internazionalizzazione (imprese pavesi che hanno saputo affrontare con successo i mercati esteri). Per l'edizione del 2013 sono pervenute 8 candidature, a fronte delle 7 imprese premiate con medaglia d'oro del conio camerale.

L'ufficio Estero si è inoltre occupato, sino al mese di ottobre 2013, dell'**attività certificativa per l'estero**, in seguito trasferita all'Area anagrafica. Sono stati rilasciati dalle varie sedi 7.655 certificati di origine e 1.953 visti su fatture, oltre a più di 600 vari documenti a valere per l'estero, inclusi i Carnet Ata, che consentono la temporanea esportazione di beni in Paesi aderenti all'apposita convenzione internazionale.

La Camera di Commercio di Pavia ha infine portato avanti, durante il 2013, un ruolo di coordinamento di fondamentale importanza per la costituzione del **Consorzio "Ticinum Export"**, un organismo nato per favorire e sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese pavesi, di tutti i settori produttivi, anche attraverso la collaborazione con il nuovo il Consorzio Export Regionale (che nascerà in Lombardia nei prossimi mesi su iniziativa dell'Unioncamere). Al Consorzio hanno aderito, in qualità di soci fondatori, le Associazioni di Categoria del territorio, Ascom Pavia, Confindustria Pavia, Confartigianato Vigevano e Lomellina, Associazione Artigiani della provincia di Pavia ed un primo gruppo di 9 imprese, Matic (Garlasco), Decsa (Voghera), Cerutti (Vigevano), Brustia Alfa (Vigevano), Angeleri (Vigevano), Meccanica Allevi (Vigevano), Itp (Bosnasco), Max Data (Casteggio), Barrera (Vigevano). Un numero destinato a crescere grazie alla partecipazione di altre PMI del territorio.

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

Dal confronto tra gli obiettivi ed i programmi definiti nella Relazione Previsionale Programmatica 2013 e quanto realizzato nell'arco dell'anno, emerge lo sforzo intrapreso dall'Ente camerale per favorire lo sviluppo di processi di ricerca, di innovazione e di brevettazione nelle aziende, quali leve strategiche per traghettare oltre la crisi le imprese e dare loro valore aggiunto. Uno sforzo concretizzatosi in una serie di interventi che hanno impegnato pressoché un terzo delle risorse dedicate alla promozione, con percorsi di assistenza e accompagnamento in azienda, progetti -anche a valere su fondo di perequazione - e l'erogazione di contributi per investimenti, oltre che per processi di cambiamento tecnologico e organizzativo. Tra questi ultimi, di grande impatto sul territorio è stato il **"Bando per il sostegno agli investimenti innovativi - 2013"**, destinato a sostenere, appunto, investimenti innovativi-materiali e immateriali- in azienda. L'iniziativa ha riscosso un notevole successo ed ha rilanciato la capacità di investire delle nostre imprese: sono state, infatti, n. 17 le aziende che, nel giro di qualche minuto, hanno esaurito il plafond di 700 mila euro messo a disposizione sulla misura e n. 84 il totale delle istanze pervenute.

Ma l'attenzione di questa Camera di Commercio nei confronti del bisogno manifestato dalla MPMI del territorio di innovare il proprio modello di business (processi da sviluppare, portafogli clienti da ampliare e diversificare, prodotti nuovi da offrire) ha preso forma anche mediante il bando, a valere sull'Accordo di Programma con Regione Lombardia, **"Voucher ricerca e innovazione e contributi per i processi di brevettazione"** sostenuto, per il 2013, da una dotazione complessiva di 225 mila euro -di cui 150 mila a carico del bilancio camerale. Anche in questa edizione, come per quella precedente, sulla misura è pervenuto un numero di richieste superiore alle aspettative ed alle risorse assegnate (n. 25 concessioni effettuate su 30 richieste), a conferma della consapevolezza acquisita dalle imprenditori rispetto all'introduzione di innovazione in azienda quale "urgenza" per recuperare vitalità e competitività sui mercati interno ed internazionale.

Durante l'anno 2013, in ambito di Accordo di Programma, si è proceduto inoltre a liquidare le sole 2 imprese pavesi (sulle 81 che avevano presentato istanza) ammesse al **"Bando per la presentazione di Progetti di Comunicazione Digitale per il Business delle MPMI Lombarde - 2012"**, diretto a finanziare nuovi progetti di comunicazione digitale per il business e l'inserimento lavorativo di giovani professionisti del settore, e i n. 7 progetti presentati (su n. 90 presentati e 20 ammessi in graduatoria) sul **"Bando Impresa Digitale- 2012"**, volto a potenziare la diffusione delle ICT e ad incentivare la Social Communication e la gestione della comunicazione interna attraverso strumenti informatici specifici. I risultati deludenti registrati su questi bandi che prevedevano una progettazione -valutata a livello regionale- da parte delle nostre aziende ha spinto la Camera di Commercio ad individuare le carenze progettuali e le difficoltà incontrate dalle imprese nella messa a punto dei programmi in tema di ICT, per intervenire con eventuali misure di supporto e consulenza, nel convincimento che la conquista di nuovi mercati passi anche attraverso il tema della nuova economia digitale. In particolare, attraverso l'Azienda Speciale Paviaviluppo, è stato messo a punto un pacchetto di interventi presso le aziende sotto forma di **Audit per l'innovazione** che ha consentito a n.4 aziende di valutare autonomamente il proprio posizionamento in campo di innovazione gestionale, identificando gli obiettivi potenziali dell'azienda in termini

di prodotto/mercato, analizzando le metodologie di innovazione impiegate e verificando i processi di comunicazione aziendale e gli strumenti di collaborazione interna ed esterna.

L'attività camerale, nel 2013, si è profusa, poi, in tema di innovazione (di prodotto, di processo, di servizi, di sistema, tecnologiche e gestionali), in attività dirette ad orientare le aziende al miglioramento della sostenibilità ambientale. In tale direzione sono andati: il "Bando per la Concessione di Contributi per la Certificazione di Qualità Aziendale e del Sistema di Gestione Ambientale" e il progetto "Energy Management".

**Il Bando per la Concessione di Contributi per la Certificazione di Qualità Aziendale e del Sistema di Gestione Ambientale**, finanziato, anche per il 2013, con 80 mila euro, ha agevolato l'attivazione di 39 nuove certificazioni, n. 9 in più rispetto l'anno precedente, senza tuttavia riuscire a soddisfare tutte le istanze pervenute e giudicate ammissibili al beneficio a causa dell'esaurimento del plafond a disposizione. Il successo di questa misura camerale finalizzata ad incoraggiare le aziende pavesi verso la scelta di certificarsi nei diversi ambiti e sistemi di qualità ambientale è soprattutto da valutare in prospettiva, rispetto allo sviluppo presente e futuro del mercato nazionale ed estero in quanto, oltre a costituire un elemento di forte distinzione, assicura alle imprese di non essere escluse dai circuiti della competizione globale.

Con il **Progetto Energy Management** invece, attivato sul Fondo di Perequazione-Accordo di Programma MISE-UnionCamere, l'Ente camerale ha inteso promuovere e diffondere, presso il tessuto produttivo della provincia di Pavia, la cultura del risparmio energetico e dell'utilizzo di nuove strategie di consumo, tra cui le energie rinnovabili, anche in termini di risparmio conseguibile. Il programma dell'iniziativa, che inizialmente prevedeva lo sviluppo di iniziative concrete di "autoregolamentazione" ("self assessment") a seguito di visite di check up condotte da un gruppo di esperti di Politecnico di Milano, in seguito alla tiepida accoglienza del nostro sistema imprenditoriale e l'esiguo numero di richieste (n. 4 in totale), è stato riformulato con l'inserimento di interventi più approfonditi e strutturati e con l'attivazione di percorsi di assessment energetici che, in abbinamento agli Audit inizialmente previsti, hanno sviluppato anche l'analisi di pre-fattibilità degli interventi di miglioramento possibili oltre allo studio approfondito di alcune linee di intervento e all'affiancamento e alla gestione del progetto di miglioramento.

La Camera infine, sempre a sostegno dell'innovazione come risorsa per il rafforzamento delle performances aziendali, ha programmato, all'interno dei propri indirizzi strategici, anche la continuità di altre iniziative quali:

- **Programma ASTER – Accordi di Sviluppo Territoriale** per l'insediamento di nuove attività di impresa. Dopo la prima fase che ha visto l'adesione di Camera di Commercio, Università di Pavia, Fondazione Banca del Monte di Lombardia e Polo Tecnologico, alla manifestazione di interesse al Programma, formulata dalla Provincia di Pavia, quale ente capofila, mediante il Progetto ASTER - "**Parco Tecnico Scientifico Scienza e Tech della Vita**", e la relativa approvazione di Regione Lombardia nel 2012, si è proceduto, nel 2013, alla sottoscrizione dell'Accordo di Sviluppo Territoriale, corredato da proposta progettuale, budget e progetti esecutivi e alla conseguente presentazione degli stessi a Regione Lombardia. Il Progetto, nel mese di settembre, è stato ammesso al finanziamento con decreto n. 8276/2013 di R.L. a seguito del quale sono stati attivati, la Cabina di Regia e il Comitato di Indirizzo per definire e condividere le attività programmate. Va ricordato che la Camera, nell'ambito del progetto, si qualifica come erogatore di servizi professionali di accompagnamento e assistenza dedicata agli

investitori stranieri all'interno del parco tecnologico e dell'incubatore, e del servizio di Softlanding, che prevede, tra l'altro, la messa a disposizione gratuita di locali da adibire ad uffici per facilitare l'insediamento di attività produttive straniere in provincia.

- **Il rinnovo della convenzione con "InnovHub – Stazioni Sperimentali per l'industria"**, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano - che ha avuto, tra l'altro, la finalità di migliorare la competitività del tessuto economico provinciale attraverso la promozione e il sostegno dell'innovazione e lo sviluppo scientifico e tecnologico per il sistema delle imprese - allo scopo di aiutare le imprese nella rilevazione dei bisogni e del potenziale in termini di innovazione tecnologica.
- **Il Premio Imprese Innovative**, volto a valorizzare le buone pratiche di introduzione di innovazione in azienda e a generare emulazione tra le imprese del territorio e realizzato, anche grazie alla collaborazione dell'Università di Pavia, per dare risalto al ruolo dei giovani protagonisti dell'innovazione ma anche al rapporto impresa-ricerca e agli spin-off universitari. Nel corso del 2013 la cerimonia di premiazione dei n. 10 vincitori della quinta edizione, è stata organizzata, come di consueto, in forma di vero e proprio Workshop dal titolo "Innovazione e internazionalizzazione per la promozione delle aziende pavesi", per creare un'occasione di approfondimento sui temi dell'economia dell'innovazione, riflettendo sul ruolo che le attività di ricerca, sviluppo e innovazione possono avere per rafforzare la produttività e la competitività dell'economia provinciale sui mercati globali.

L'innovazione, come detto, è, nell'economia moderna caratterizzata da forte concorrenza e crisi dei mercati, un'importante leva di sviluppo e per questo, allo scopo di evitare il rischio di vanificare i potenziali i vantaggi competitivi conseguiti, è essenziale non solo realizzare innovazioni, ma anche poterle difendere in modo appropriato. A livello di sistema economico locale la diffusione delle strategie per ottimizzare l'utilizzo degli strumenti costituiti dai brevetti e dai marchi è uno dei fattori fondamentali per la crescita economica. Per questo la Camera di Commercio di Pavia - oltre a supportare i processi innovativi con mirati interventi promozionali e di sostegno economico - si è attivata nella diffusione della consapevolezza tra gli imprenditori dell'importanza di utilizzare al meglio i mezzi di tutela delle opere dell'ingegno e dei segni distintivi dell'impresa attraverso una serie di **azioni mirate al potenziamento dei servizi dell'ufficio preposto ai depositi e alle ricerche brevettuali**, nell'ambito di un progetto in collaborazione con Unioncamere Nazionale, tramite il quale si è accresciuto il patrimonio di conoscenze del personale camerale, delle imprese e delle loro associazioni. Rilevante è stata l'attività seminariale, consistita in 4 eventi (18 marzo, 15 aprile, 23 maggio e 5 giugno) in cui - con l'ausilio di esperti del settore - sono state affrontate le tematiche inerenti la brevettazione delle invenzioni, la tutela nei confronti della contraffazione, le tipologie di registrazioni a livello nazionale, comunitario e internazionale dei marchi, il design industriale, l'importanza della comunicazione del valore e dell'origine dei prodotti agroalimentari. Complessivamente i seminari hanno registrato 238 partecipanti, costituiti soprattutto da imprenditori e consulenti. Nell'ambito del progetto è stato realizzato anche un tirocinio formativo di sei mesi in collaborazione con l'Università degli Studi di Pavia.

E' stato inoltre intrapreso un **servizio** rivolto ad imprese ed aspiranti imprenditori della provincia, che hanno potuto incontrare - in modalità one to one - professionisti di comprovata esperienza, **a cui sottoporre quesiti in materia** brevettuale, oltre che nei settori del diritto d'autore, know-how, anticontraffazione, licensing, internet e nomi a dominio.

Si ritiene utile evidenziare i depositi effettuati nel 2013 presso l'ufficio Brevetti-Conciliazione:

| DEPOSITI                  | Anno 2012 | Anno 2013 |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Invenzioni                | 5         | 11        |
| Modelli di utilità        | 13        | 13        |
| Marchi nazionali          | 211       | 231       |
| Marchi Internazionali     | 12        | 6         |
| Disegni e Modelli         | 2         | 4         |
| Seguiti ed altri depositi | 25        | 17        |

Sempre al fine di restituire slancio alle imprese, la Camera di Commercio, nel 2013 si è impegnata in un percorso volto a condurre le piccole e medie aziende pavesi (pari al 96% del tessuto produttivo) ad **aggregarsi in reti** capaci di competere a livello internazionale.

In particolare, mediante l'azienda speciale Paviaviluppo, è stato attivato il **Servizio SpRI**, dotato anche di una sezione telematica, che rappresenta un pacchetto integrato di interventi di informazione -con uno sguardo ai mercati internazionali- sensibilizzazione, formazione, accompagnamento e intervento rivolto a tutte le aziende e alle aggregazioni interessate. Attraverso il servizio sono state affiancate, con servizi formativi e consulenziali dedicati, n. 4 aggregazioni di imprese, due delle quali, appartenenti al settore dei servizi, hanno formalizzato e depositato il contratto di rete e le due restanti, appartenenti al settore agricolo e agroalimentare, stanno testando una bozza di contratto. Nella medesima direzione sono stati avviati anche il **"Bando Matching"** per manifestazioni in Italia e all'estero, volto a sostenere il partenariato tra imprese al fine di incrementarne l'efficienza dei processi produttivi e lo sviluppo commerciale (che nel 2013 ha erogato contributi a n. 10 aziende, n. 3 in meno rispetto allo scorso anno) e la collaborazione con l'**AIP (Associazione Italiana Politiche Industriali)** al progetto **"Dalla collaborazione al contratto di Rete"** sul tema della tipizzazione dei Contratti di Rete. Quest'ultimo gruppo di lavoro, cui la Camera partecipa direttamente, durante il 2013 ha lavorato molto, anche insieme a rappresentanti di istituzioni internazionali, sulle esigenze dei fruitori italiani di queste nuove opportunità strutturali che spesso si posizionano sui mercati internazionali rinforzando così l'export italiano e risultando dunque di grande utilità per l'uscita dalla crisi. Nello specifico, durante gli incontri, si è approfondita la definizione di due grandi categorie di reti: quelle "a contratto" o leggere e quelle "a soggetto" o pesanti (come regolamentato dalla circolare dell'Agenzia delle entrate 20E del 18 giugno 2013), cui viene attribuita, dopo il riconoscimento della soggettività giuridica (legge 221/2012), la soggettività tributaria e quindi la partita Iva, preconditione essenziale per ogni discorso sull'internazionalizzazione dell'istituto del Contratto di rete. Il gruppo di lavoro, inoltre, si è impegnato, nel quadro anche dello "Small business act", in una comparazione tra le forme aggregative italiane, tedesche e francesi, nella prospettiva di una omogeneizzazione di questa importante forma di cooperazione e crescita dimensionale delle imprese, che in tutta Europa sono spesso sottodimensionate rispetto alle esigenze della competizione globale.

Relativamente alle iniziative destinate a favorire l'accesso al credito, molti sono i fronti su cui la Camera si è impegnata durante il 2013, in considerazione della stretta operata da molti istituti di credito e della difficoltà delle imprese a far fronte a problemi di liquidità. Difficoltà che si sono tradotte in un aumento delle sofferenze bancarie e del tasso di

decadimento dei finanziamenti nella nostra provincia, inclusi quelli attivati sul Fondo regionale di garanzia **Confiducia** a favore del credito alle PMI, cui il nostro Ente aveva aderito iscrivendo a riserva di patrimonio 1,5 milioni di euro. Tale iniziativa ha attivato, tra il 2009 e il 2011, complessivamente sul territorio pavese, garanzie al 70% dell'importo concesso a prestito a beneficio di oltre 400 imprese che oggi tuttavia non riescono a mantenere fede all'impegno assunto. Si innesca così il conseguente obbligo per la Camera a versare le somme non pagate in quanto soggetto garante, al punto che, ad oggi, le sofferenze complessive della misura su Pavia ammontano a circa l'80% della quota, a suo tempo, riservata.

L'evidenza di tali dati ha indotto la Camera di Commercio ad attivarsi a favore di iniziative di contrasto alle problematiche e agli impedimenti su esposti, realizzando, tra l'altro, il bando **"Contributi per l'abbattimento Tassi in Conto Interesse e Commissioni di Garanzia su Finanziamenti alle MPMI della provincia di Pavia"** avviati per la realizzazione di investimenti aziendali finalizzati allo sviluppo, all'innovazione e alla competitività dell'impresa e per supplire alla carenza di liquidità per la gestione. Su questo strumento, fondamentale per ridurre il costo finale del finanziamento e della garanzia a favore delle imprese, e coperto da una dotazione finanziaria di 200 mila euro, sono pervenute solo n. 25 domande, a fronte di un importo complessivo di poco più di 30 mila euro. Una scarsità di adesioni che ha persuaso la Camera ad approfondirne le cause e ad individuarle nella difficoltà delle procedure (dovuta essenzialmente alla doppia fase di concessione e rendicontazione) per l'ottenimento del beneficio, che, contenuto al solo primo anno del piano di ammortamento, rimane, peraltro, troppo modesto.

In tema di credito è proseguita la partecipazione all'accordo per la costituzione di un Fondo Rischi a garanzia del **Contratto Federfidi-Fei** che, anche avvalendosi di un contributo di 5 milioni di euro del sistema camerale lombardo (cui la Camera di Commercio di Pavia ha partecipato con proprie risorse pari a 120 mila euro stanziati sul Bilancio 2012), ha permesso e permette l'erogazione - grazie a un doppio livello di garanzie - di finanziamenti alle imprese (e in particolare alle start up) per un importo complessivo superiore a 600 milioni di euro. A fine 2013 sono oltre 150 le imprese della provincia di Pavia che hanno ottenuto credito grazie a questa misura, con importi di garanzie che sfiorano i 3 milioni di euro a fronte di finanziamenti complessivi per oltre 6 milioni di euro.

Nella seconda metà del 2013 è diventata operativa la Sezione Speciale per l'Internazionalizzazione del Fondo Centrale di garanzia denominato **"Confidi International"**, nata dal protocollo d'intesa sottoscritto tra alcune Camere di Commercio, il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero dell'Economia e delle Finanze e diretto ad offrire co-garanzie e controgaranzie su finanziamenti attivati da tutte le PMI - finanziariamente sane e localizzate nel territorio della provincia di Pavia - che intendono realizzare investimenti o programmi di internazionalizzazione (produzioni destinate all'esportazione; apertura di sedi commerciali all'estero; piani di sviluppo produttivo all'estero; partecipazione a gare internazionali; costruzione di reti distributive e di agenti all'estero; programmi di formazione per l'internazionalizzazione; piani integrati di comunicazione all'estero; partecipazioni a fiere e missioni; piani promozionali all'estero; spese di consulenza per piani di sviluppo all'estero). Su tale intervento, cui la Camera di Commercio di Pavia ha destinato proprie risorse per un importo complessivo di 500 mila euro che sta versando annualmente in 5 tranches (nel 2013 sono stati versati 80 mila euro), è stata presentata ad ora, per la provincia di Pavia, una sola domanda.

Anche lo **Sportello Ambiente** della Camera di Commercio di Pavia, nell'anno trascorso ha continuato a far fronte al notevole impegno nell'attività di assistenza e guida per le imprese del territorio e nella gestione dell'evoluzione normativa in materia di adempimenti ambientali. In particolare, l'obbligo di iscrizione al nuovo Registro telematico nazionale delle persone e delle imprese certificate, istituito dal Dpr 43/2012, con scadenza prorogata al giugno 2013, che ha interessato i soggetti che svolgono attività su apparecchiature e impianti contenenti i gas fluorurati ad effetto serra, ha creato disorientamento nelle nostre imprese dei settori del condizionamento, della refrigerazione, dell'antincendio e delle autofficine-demolitori che si sono rivolti spesso allo Sportello per avere delucidazioni in merito. La Camera, per agevolare le risposte, ha attivato, mediante il Contact center del Registro delle Imprese, l'inoltro automatico delle chiamate all'Ufficio regionale deputato a raccogliere tali iscrizioni, evitando in tal modo all'imprenditore di dover sprecare tempo e telefonate prima di trovare la soluzione al proprio problema. Durante il 2013 lo sportello Ambiente ha proseguito la sua attività istituzionale di ricezione e protocollazione del Modello di Dichiarazione Ambientale (MUD) inviato dalle aziende del territorio che effettuano operazioni di recupero e di smaltimento dei rifiuti (n. 4.656 pratiche, n.240 in più rispetto all'anno precedente). Sempre nel 2012, L'Ufficio, inoltre, per facilitare le imprese nella corretta compilazione dei nuovi modelli MUD e delle dichiarazioni SISTRI - e al fine di agevolare gli stessi nell'espletamento degli adempimenti previsti dalla normativa in vigore - si è impegnato nella realizzazione di una giornata di formazione alla presenza di esperti di Ecocerved, che ha registrato la partecipazione di oltre cento imprese. Contestualmente è proseguita l'attività di tenuta dei Registri "pile e accumulatori" (RPA) e dei Registri "apparecchiature elettriche ed elettroniche" (RAEE) per cui si sono evidenziate n. 6 iscrizioni nell'anno. Con la riattivazione del Sistema di Tracciabilità SISTRI in coda d'anno, infine, lo Sportello Ambiente ha ripreso la consegna dei dispositivi USB alle aziende interessate distribuendo n. 22 dispositivi USB.

Infine, non per importanza, va ricordato lo **"Sportello Impresa in Trasformazione" (SIT)**, che la Camera attiva mediante la propria azienda speciale. Il SIT ha l'obiettivo di sviluppare le competenze manageriali interne alle aziende e dare risposta alle esigenze di innovazione delle Piccole e Medie Imprese attraverso il supporto di qualificati manager che per vari motivi, sono fuoriusciti dal mercato del lavoro. Il servizio ha registrato nel 2013 n. 8 matching impresa/manager

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

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, ha qualificato nel corso del 2013 gli interventi su questa prospettiva facendo leva sia sugli incentivi alle imprese, sia sull'erogazione di servizi ad hoc attivata attraverso la propria Azienda Speciale Paviaviluppo, che, in tale ambito vanta una grande esperienza e competenza.

Nello specifico, il **"Bando a sostegno di nuovi progetti imprenditoriali a carattere innovativo"** avviato nel 2012 per sostenere le start up ed i progetti innovativi in provincia, con chiusura prevista per aprile 2013, ha scaturito Esiti molto positivi. Finanziata con 200 mila euro, sulla misura sono stati presentati n.64 progetti validi dei quali n. 19 hanno ottenuto il finanziamento, a testimoniare che, nonostante la crisi, molti giovani hanno il coraggio di mettersi in gioco e sviluppare una propria idea di business, forse anche per la mancanza di lavoro, ed è necessario essere presenti per affiancarli nello sviluppo delle proprie strategie innovative soprattutto in fase di avviamento.

In qualità di ente certificato ISO 9001 e accreditato presso Regione Lombardia, Paviaviluppo ha realizzato, invece, **programmi di formazione continua e iniziative di orientamento per lo sviluppo dell'imprenditorialità** e la promozione di nuove imprese, nonché **azioni tese a favorire l'incontro scuola-impresa**. I servizi sono stati progettati secondo un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare 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.

Sono stati realizzati con piena soddisfazione e apprezzamento dell'utenza le ormai tradizionali attività collegate ai numerosi **percorsi formativi interaziendali a catalogo** e ai **corsi abilitanti**.

Tra le novità spicca un percorso formativo per aziende agricole finanziato sul Programma di Sviluppo Rurale, gli incontri di preparazione a specifiche missioni commerciali e i corsi di lingua inglese per il settore commercio e per il settore vitivinicolo. Sul versante della formazione post-diploma gli interventi si sono concentrati nella realizzazione – attraverso un ampio partenariato locale - del Corso "Tecnico Superiore per la valorizzazione dei prodotti territoriali e delle produzioni tipiche", nell'ambito del programma di Regione Lombardia per l'Istruzione Formativa Tecnico Superiore. Nel 2013 si sono anche concluse le attività formative previste dal progetto "Pavia towards EXPerience On the move – Pavia towards EXPO" (Programma Europeo Leonardo) svolto in collaborazione con Provincia e Università degli Studi di Pavia.

In tema di orientamento, a fianco delle consolidate attività dello sportello Punto Nuova Impresa, delle iniziative presso le scuole e dei corsi/seminari per aspiranti imprenditori, è

stato messo a punto un servizio gratuito di assistenza personalizzata per la redazione del business plan, che si aggiunge alle assistenze previste nell'ambito del progetto Start, ed è stato avviato un progetto di affiancamento per le start up sociali. E' stato infine realizzato un programma di promozione di stage ed esperienze formative in alternanza all'estero. Complessivamente nel 2013 l'Azienda Speciale ha organizzato un centinaio di iniziative, tra corsi di formazione e seminari di orientamento, per un totale di 1100 ore e circa 1750 partecipanti ai quali si aggiungono i 750 utenti dello sportello Punto Nuova Impresa.

Tutti questi momenti di formazione e informazione hanno rappresentato un'occasione per sensibilizzare le imprese sulle opportunità offerte da Paviaviluppo, dalla stessa Camera di Commercio e dal sistema camerale in termini di servizi di affiancamento e supporto allo sviluppo della competitività. Le attività formative rappresentano 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. In questa logica si colloca la messa a regime di un servizio di ascolto e orientamento per le imprese denominato "**ImpresAttiva**" finalizzato ad alimentare un confronto sistematico tra gli imprenditori locali e l'ente camerale, a guidarli nell'utilizzo dei servizi più aderenti alle loro esigenze e ad orientare l'offerta in una logica di accompagnamento integrato, in grado di valorizzare diverse opportunità di miglioramento e di crescita.

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

La Camera di Commercio di Pavia pone da sempre particolare attenzione alla centralità del territorio ed alle sue eccellenze produttive quali fattori determinanti per i processi di sviluppo del comparto turistico locale e, nella consapevolezza che questo possa agire come volano per la ripresa del sistema economico, cerca di potenziarne lo sviluppo mettendo in campo diverse azioni volte ad indirizzare e favorire investimenti nel settore, anche in vista di EXPO 2015, nonché a dare impulso a piani di marketing per accrescere le qualità attrattive del territorio. In quest'ambito porta avanti da tempo un'iniziativa significativa in termini numerici, sia per il numero dei soggetti partecipanti, sia per l'impegno economico, denominata **"Bando per la Promozione dell'Economia Locale"** e diretta a sostenere, mediante l'erogazione di contributi a fondo perduto, progetti di promozione dell'imprenditorialità locale (realizzati mediante l'organizzazione di manifestazioni a carattere regionale e nazionale e volte anche a favorire la conoscenza delle filiere e delle produzioni settoriali sui mercati) e di promozione del territorio (indirizzate ad incrementarne l'attrattività e la conoscenza attraverso la valorizzazione del patrimonio enogastronomico, ambientale, storico e culturale e delle tipicità produttive della provincia di Pavia e dei suoi centri minori). Nel 2013 la dotazione di questo bando è diminuita rispetto all'anno precedente, passando da 900 a 500 mila euro. Una riduzione, in realtà, solo apparente in quanto gli interventi di internazionalizzazione, in precedenza ammessi sulla misura, e le risorse ad essa connesse, sono state dirottate sul **"Bando per la concessione di contributi per l'internazionalizzazione delle micro, piccole e medie imprese pavesi 2013"** potenziandone, allo scopo, la dotazione. Il numero di progetti a favore del territorio ammessi a contributo nel 2013 è risultato, infatti, uguale a quello dell'anno precedente (n. 32) a fronte di un importo di oltre 300 mila euro.

Sempre nel 2013, in prospettiva di **EXPO 2015**, grande è stato l'impegno profuso dall'ente camerale per la promozione delle eccellenze produttive e dei fattori di attrattività turistica. E' stato sottoscritto, dopo vari incontri, il **Protocollo di intesa per il Cluster del Riso**, (cui hanno aderito, oltre alla Camera di Commercio di Pavia e l'Ente Nazionale Risi Italiani-Enterisi, le Camere di Novara, Vercelli, Alessandria, Mantova, Oristano, Lodi, e le province di Pavia, Vercelli, Novara, Alessandria, Lodi) e, in seguito alla produzione del supplemento istruttorio richiesto, a cura di Camera di Commercio-Pavia, è stato finalmente ottenuto l'accreditamento da parte di Regione Lombardia del **Distretto Lombardo di Filiera del Riso e del Risotto**, finalizzato a creare una struttura in grado di predisporre e realizzare un programma integrato di promozione del territorio del riso italiano e del modello di produzione - da trasferire anche ad altri territori del mondo - valorizzandoli attraverso l'organizzazione in uno spazio espositivo dedicato all'interno del **Padiglione Italia**. In questa direzione è andato anche il contributo di 75 mila euro a sostegno della manifestazione **"Rice – I Sapori del Riso Italiano"**: un evento dedicato al riso, il cui scopo principale vuole essere quello di identificare, attraverso questo prodotto di eccellenza, non solo il territorio ma anche i saperi antichi, tradizioni, tecniche di coltivazione e lavorazione e prodotti strettamente legati alle terre di produzione del riso stesso e candidata a divenire, nel 2015, una "manifestazione fuori salone" di Expo. In tema di distretti agro-alimentari, tuttavia, non va dimenticato il sostegno e l'attenzione che l'Ente camerale ha fornito, anche per l'anno

2013, al **Distretto Agroalimentare del Vino**, attraverso la convocazione di "tavoli verdi" dedicati per la progettazione dell'attività.

Nell'ottica della promozione del territorio presso i grandi tour operator mondiali ai fini della partecipazione alla Manifestazione Universale, inoltre, la Camera di Commercio, attraverso la propria Azienda Speciale Paviaviluppo, ha iniziato, verso la fine del 2013, una collaborazione con la neonata **Società Explora**, l'agenzia per la promozione turistica del territorio lombardo, costituita da Regione Lombardia, Expo, Camera di Commercio di Milano e Unioncamere Lombardia. Il lavoro è consistito in una prima attività di mappatura provinciale dei principali eventi e delle strutture rispondenti ai requisiti indicati dalla Società e in incontri mirati per l'iscrizione ai cosiddetti "Club di Prodotto".

L'obiettivo di promuovere **le tipicità produttive locali** è stato realizzato sia attraverso progetti istituzionali, realizzati dalla Camera anche in partnership con altre istituzioni del territorio, sia attraverso il coordinamento e l'organizzazione diretta di **manifestazioni fieristiche** ed eventi promozionali, affidato invece all'Azienda Speciale Paviaviluppo.

Nel 2013 è proseguita, con la pubblicazione della monografia **"Dal Maiale al Varzi DOP"**, la collana ideata dalla Camera finalizzata a scoprire e valorizzare i prodotti di eccellenza e di nicchia della provincia di Pavia, oltretutto a conservare la cultura del territorio attraverso le sue produzioni tradizionali. I prodotti raccontati fanno parte, infatti, della mappa dei tesori enogastronomici provinciali, un patrimonio di prodotti anche a qualità certificata, che sono oggetto anche del **"Paniere Pavese"**, il progetto di lavoro che, anche nel 2013, è continuato di concerto con l'Amministrazione provinciale, con l'obiettivo di tutelare produzioni tipiche e realtà territoriali anche in funzione Expo.

Molte e molto interessanti anche le iniziative che l'Azienda Speciale Paviaviluppo ha realizzato, nel corso dell'anno passato, sia di rilievo nazionale, sia regionale e locale, che hanno ottenuto un numero di circa 21.000 visitatori. Oltre al tradizionale impegno dedicato alla gestione diretta degli spazi espositivi nell'ambito della manifestazione **Vinitaly** di Verona, Paviaviluppo ha organizzato la quarta edizione di **Emergente** con l'obiettivo di promuovere i prodotti di eccellenza del territorio pavese abbinati ai migliori vini locali.

E' stata organizzata, inoltre, in Oltrepò, la seconda edizione della **Caccia ai Tesori**, che anche quest'anno ha consentito a numerosi visitatori di apprezzare il patrimonio turistico, culturale e gastronomico della provincia. A queste iniziative si affianca l'ormai tradizionale appuntamento con **Autunno Pavese**, manifestazione enogastronomica di carattere regionale che tutti gli anni conferma di essere la più gradita e apprezzata della provincia di Pavia.

Si è trattato di un programma promozionale particolarmente intenso che ha messo in evidenza la capacità e la competenza organizzativa della struttura di Paviaviluppo e ha svolto per l'intero territorio provinciale un'indubbia funzione di attrattività, fondamentale per sostenere settori come il turismo, il commercio, i servizi e le produzioni di eccellenza.

La partecipazione con uno **spazio istituzionale ad alcune fiere di settore a Milano, Cremona e Sondrio**, unitamente all'adesione all'importante **format televisivo targato Mediaset "Ricette all'Italiana"** e alla promozione del **Marchio "Ospitalità Italiana"**, hanno contribuito a valorizzare in un contesto nazionale le eccellenze enogastronomiche locali, il sistema dell'accoglienza e il patrimonio culturale della provincia di Pavia.

Maggiormente orientate alla promozione turistica verso i mercati esteri sono state invece le ulteriori importanti progettualità attivate nell'ambito dell'asse 2 dell'Accordo di Programma sfruttando le sinergie del sistema camerale e la collaborazione con Regione Lombardia: con la Camera di Bergamo si è provveduto all'aggiornamento del sito IAT Lombardia e, a

marginale del workshop **Discover Lombardy**, sono stati ospitati in provincia alcuni operatori provenienti dal Benelux; altri operatori europei sono altresì giunti sul territorio al termine del **Festival musicale Monteverdi**, organizzato dalla Camera di Commercio di Cremona. La Camera ha poi partecipato all'iniziativa **Turismo Green**, nell'ambito di "Sondrio Festival". Infine è stato realizzato un **incoming** di giornalisti provenienti **dal Canada** che con i loro articoli hanno, in seguito, contribuito a promuovere oltreoceano Pavia e la sua provincia.

Nella direzione di un rafforzamento della capacità di attrazione turistica dei sistemi locali vanno anche gli interventi di animazione realizzati dall'Azienda Speciale a supporto dei **Distretti del Commercio** della provincia. In particolare è stata svolta un'indagine di *customer* e monitoraggio presso il Distretto di Montebello "Colli dell'Oltrepo" e 2 interventi di accompagnamento finalizzati alla promozione e creazione di itinerari turistici nel Distretto Commerciale "Lomellina Orientale e della Valle Versa". Altri incontri di animazione locale sono stati realizzati presso i Distretti di Varzi, Broni, Sannazzaro e Vigevano.

Al fine di fornire agli operatori elementi di conoscenza utili per orientare le proprie strategie di attrazione l'Ufficio Studi ha continuato a monitorare – attraverso l'**Osservatorio Turistico** – l'andamento dell'economia del comparto nella provincia e a diffonderne gli esiti attraverso pubblicazioni e divulgazioni di "paper" dedicati. In questa attività ci si è avvalsi soprattutto dei dati congiunturali del **sistema TRAVEL**, il nuovo sistema di rilevazione congiunturale che indaga le dinamiche turistiche nella nostra provincia e in Lombardia e che nasce da un progetto condiviso con Regione Lombardia nell'ambito dell'Accordo di Programma per la Competitività.

La Camera, nell'anno che si è chiuso, ha quasi completamente portato a termine l'azione di sistema inserita nel Progetto Integrato d'Area – Asse 2 "**Tra il Ticino e l'Ex-Po: Storie d'Acqua e di Castelli in Provincia di Pavia**", che prevede la realizzazione di un portale turistico WebGis e di una applicazione per dispositivi mobili, avvalendosi della società di sistema Digicamere ed ha rinnovato la Convenzione con la Provincia ed il Comune di Pavia per lo **Sportello provinciale di Accoglienza Turistica (IAT)** che ha sede nel Comune capoluogo, cofinanziando il progetto con proprie risorse per 20 mila euro.

Interloquendo e collaborando con gli altri attori istituzionali presenti sul territorio per la realizzazione di progetti di promozione turistica la Camera non ha fatto mancare il consueto supporto all'**Associazione "Pavia Città Internazionale dei Saperi"** che si propone finalità di valorizzazione delle culture umanistica/scientifica come strumento formativo e occasione di crescita per la comunità, con lo scopo di conferire prestigio alla città di Pavia e al suo territorio.

Nella logica del **marketing territoriale** la Camera ha profuso il suo impegno verso le politiche di attrazione di investimenti esteri sul territorio e verso altri elementi di contesto che possono favorire lo sviluppo competitivo delle imprese, tra cui le infrastrutture. Per questo ha avviato, e quasi completato, in collaborazione con Uniontrasporti, un progetto, a valere sul fondo di perequazione, finalizzato a realizzare un **Sistema di fattibilità di rete tra poli logistici e principali aziende esportatrici pavesi**, oltre ad interessanti collaborazioni sinergiche con altri Enti e Istituzioni, volte a realizzare un percorso di attrattività declinato secondo due linee di intervento complementari: la partecipazione al **programma Aster<sup>1</sup>** per la realizzazione di un programma di **Softlanding**, volto a favorire l'insediamento di nuove attività d'impresa sul territorio, e lo sviluppo del progetto **Invest in Lombardy**, per la

<sup>1</sup> Si veda l'obiettivo 2

creazione di un nodo formativo/ informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori esteri, realizzato in collaborazione con Promos Milano, Azienda della Camera di Commercio di Milano per l'internazionalizzazione.

Infine, poiché la conoscenza e la **valorizzazione delle aree dismesse** permettono di ridurre al minimo il consumo di nuovo territorio, nel 2013 la Camera ha impostato un lavoro di aggiornamento della "Banca dati geografica per il censimento e il marketing territoriale delle aree dismesse" realizzata qualche anno fa e in parte superata. Il censimento è stato fatto compilando una scheda di rilevamento che descrive le principali caratteristiche dell'insediamento dismesso (es. superficie, destinazione funzionale, anno di dismissione, eventuale utilizzo dopo la dismissione, grado di conservazione degli immobili, ecc.) relativamente a **n. 10 aree dei comuni di San Martino Siccomario, Stradella e Voghera**, in un formato confrontabile con tutti gli altri livelli informativi disponibili che servirà per la revisione del sito istituzionale camerale di Marketing Territoriale.

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

Anche nel 2013 è proseguito il processo di semplificazione degli adempimenti amministrativi, che ha inciso in particolare sulla gestione del Registro Imprese attraverso molteplici direttrici.

Le più importanti novità hanno riguardato le **modalità di iscrizione degli agenti di affari in mediazione, degli agenti e rappresentanti di commercio e degli spedizionieri**. La soppressione dei relativi ruoli è avvenuta nel 2010, ma le relative disposizioni attuative, stabilite con i decreti 26 ottobre 2011, sono state oggetto di proroga; pertanto il massimo impatto organizzativo si è verificato nel corso dell'anno 2013. Il termine previsto per gli adempimenti da parte dei soggetti interessati era fissato al 30 settembre 2013: le imprese che hanno provveduto ad aggiornare la posizione sono state 2230, mentre le persone fisiche iscritte nell'apposita sezione REA 121.

Sempre nel corso del 2013 ha trovato attuazione la legge n. 221/2012, di conversione del d.l. n. 179/2012, che ha confermato per le **imprese individuali**, già iscritte nel Registro Imprese, l'**obbligo di comunicare entro il 30 giugno 2013 il proprio indirizzo PEC al Registro Imprese**. Il 73% delle imprese individuali ha provveduto ad assolvere tale adempimento, determinando un oneroso carico di pratiche telematiche con conseguente necessità di evadere oltre 22.000 istanze.

I medesimi adempimenti sono all'origine anche dell'incremento nel rilascio dei **dispositivi di firma digitale**, saliti nel 2013 a 3763, con un raddoppio rispetto all'anno 2012 quando il numero dei dispositivi rilasciati era stato pari a 1916.

È a questi nuovi adempimenti che si collega il boom delle pratiche di modifica e cessazione al Registro Imprese, quasi raddoppiate rispetto al 2012.

Coerentemente con gli obiettivi gestionali e organizzativi assegnati, il Registro Imprese ha comunque mantenuto i **tempi di evasione** su livelli di eccellenza, riscontrando una percentuale di pratiche evase entro cinque giorni pari a 95,60% a fronte di un dato medio nazionale fermo a 74,90%.

Anche nel 2013 è stato avviato il procedimento di **cancellazione d'ufficio** di imprese non più operative previsto da specifiche normative e in un'ottica di percorso di qualità del Registro Imprese. In corso d'anno l'ufficio ha iniziato il lavoro istruttorio individuando 1422 imprese individuali per le quali potrà essere adottato il provvedimento di cancellazione del Giudice del Registro. Sono state cancellate d'ufficio, ai sensi del D.P.R. n. 274/2004, 259 imprese e, ai sensi dell'art. 2490 c.c., 254 società di capitali.

Nell'ambito di un'azione di sensibilizzazione e di diffusione dei processi di e-government, nel 2013 la Camera di Commercio ha proseguito la partecipazione proattiva al Tavolo di coordinamento provinciale degli **Sportelli Unici**, fornendo il proprio contributo interpretativo e propositivo per semplificare e rendere omogenee le procedure per l'avvio delle attività imprenditoriali.

Coerenti con l'obiettivo strategico di semplificazione dei processi amministrativi sono state anche le attività dell'ufficio finalizzate ad **aumentare i flussi telematici di interscambio fra la Camera di Commercio e le imprese**. Tali attività si sono concretizzate in tre giornate di formazione destinate a professionisti e associazioni di categoria e quattro giornate

formative sull'utilizzo della piattaforma informatica SUAP, rivolte ai responsabile dei SUAP: complessivamente le iniziative suddette hanno contato circa 190 partecipanti.

Inoltre, per garantire agli utenti canali informativi chiari e tempestivamente aggiornati, nel corso del 2013 è stata assicurata una costante e accurata attenzione alle istruzioni inserite nei **dieci prontuari** pubblicati, dopo l'approvazione del Tavolo della Consulta dei Conservatori dei Registri Imprese della Lombardia, sul sito camerale con nuove modalità di consultazione volte a una rapida e immediata rintracciabilità delle informazioni.

Il Registro Imprese ha condotto e portato positivamente a termine – attraverso lo **sportello Comunica** – anche una sperimentazione di **assistenza diretta alle imprese per favorire la preparazione autonoma delle pratiche più semplici**. L'attività ha coinvolto 27 imprenditori.

| PRATICHE E RICHIESTE EVASE RI<br>E REA | 2012   | 2013   |
|----------------------------------------|--------|--------|
| Iscrizioni                             | 3.018  | 3031   |
| Modifiche e cessazioni                 | 20.110 | 39.912 |
| Bilanci                                | 6.604  | 6.525  |
| Certificati e visure allo sportello    | 17.981 | 19.656 |
| Certificati e visure telematici        | 38.251 | 40.198 |



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

Nell'ambito della **vigilanza**, al fine di proseguire nel consolidamento dei risultati conseguiti nell'anno precedente - in sintonia con gli obiettivi previsti nel Protocollo d'intesa siglato a livello nazionale con il Ministero dello Sviluppo Economico, a cui ha aderito l'Ente con apposita convenzione – sono state svolte 34 ispezioni nel settore della sicurezza dei prodotti (materiale elettrico, dispositivi di protezione individuale, giocattoli) e altrettante nel settore della vigilanza metrologica. I controlli sono stati effettuati presso la sede delle imprese commerciali per accertare la presenza dei requisiti formali dei prodotti, acquisire la relativa documentazione tecnica ed effettuare eventualmente analisi di laboratorio presso un Organismo certificato, per la verifica dei requisiti di sicurezza.

Oltre all'attività di vigilanza in attuazione del sopracitato Protocollo d'intesa, la Camera ha svolto le normali attività di **verificazione periodica** e di **verificazione prima**, curando inoltre la tenuta del Registro degli assegnatari dei marchi di identificazione dei metalli preziosi.

Le verifiche effettuate in totale nel corso dell'anno sono state 1.059 (incluse le rilegalizzazioni su istanza e i controlli sui convertitori di volume del gas) e hanno prodotto un fatturato di 118.973,00 Euro, inferiore a quello del 2012 che ammontava a 138.600 Euro.

L'Ente ha proseguito anche nelle azioni informative a scopo preventivo, al fine di divulgare il contenuto delle norme poste a sicurezza dei consumatori.

Nello specifico è stata realizzata in collaborazione con Dintec e pubblicata nel sito istituzionale la **Guida "Elettricamente"** destinata all'approfondimento delle procedure per rendere conformi i prodotti elettrici a quanto stabilito dalla normativa italiana attuativa delle Direttive sulla bassa tensione e sulla compatibilità elettromagnetica.

Sempre a tutela del consumatore sono stati ripresi i **controlli sul rispetto degli obblighi di trasparenza circa il consumo di carburante e l'emissione di CO2** da parte degli esercenti il commercio di auto nuove, tramite verifiche effettuate esaminando i contenuti delle inserzioni pubblicitarie sulla stampa a diffusione locale (104 verifiche, una violazione accertata).

Complementare all'attività ispettiva è la gestione dei **procedimenti sanzionatori**, nelle materie in cui la Camera applica sanzioni amministrative stabilite dalla normativa di settore, sulla base dei verbali di accertamento redatti dal Registro delle Imprese o da altri Organi accertatori. La fase successiva all'irrogazione del provvedimento sanzionatorio comporta, in caso di mancato pagamento, l'avvio della riscossione coattiva tramite ruoli esattoriali. In caso di infrazioni per omessa o ritardata denuncia al REA la Camera di Commercio è anche Ente beneficiario dei relativi proventi, mentre in tutti gli altri casi gli importi introitati sono di competenza erariale. I procedimenti fanno seguito agli atti di vigilanza di organi accertatori esterni (organi di P.G., altre Camere di Commercio) o interni nei settori di competenza (controlli sulla sicurezza dei prodotti, denunce effettuate al REA e al Registro Imprese oltre i termini di legge).

Per quanto riguarda la fase sanzionatoria, come si può notare dalla tabella sotto riportata, i provvedimenti emessi (comprensivi di tutte tipologie di infrazione di competenza dell'ufficio) si attestano sugli stessi volumi dell'anno precedente. Per quanto riguarda gli

importi c'è stato un decremento delle sanzioni di competenza erariale a fronte di un aumento di quelle attribuite alla Camera.

| SANZIONI                                 | Anno 2012       | Anno 2013      |
|------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Provvedimenti emessi                     | 555             | 559            |
| Entrate previste in favore dell'Erario   | Euro 111.625,00 | Euro 99.812,34 |
| Entrate risultanti in favore dell'Erario | Euro 32.376,00  | Euro 31.648,90 |
| Entrate previste in favore della CCIAA   | Euro 16.608,00  | Euro 18.620,00 |
| Entrate risultanti in favore della CCIAA | Euro 800,00     | Euro 7.629,00  |

Sempre nell'ambito della trasparenza del mercato si colloca la tenuta del **Registro dei Protesti**, che è stato oggetto di interventi di riorganizzazione, per cui si rimanda al cap. 6 della presente Relazione.

Circa il confronto dei volumi delle pratiche gestite rispetto al 2012 si evidenzia la seguente tabella:

| REGISTRO PROTESTI                    | Anno 2012 | Anno 2013 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| Nominativi inseriti                  | 9.690     | 9.128     |
| di cui cambiali tratte non accettate | 272       | 301       |
| Istanze di cancellazione             | 650       | 543       |
| Visure sportello                     | 834       | 757       |

Nell'ambito delle competenze in materia di **concorsi a premi**, nel 2013 sono stati effettuati 6 interventi presso le aziende promotrici al fine di verificare la correttezza delle operazioni di selezione di vincitori, sulla base della normativa vigente e dei regolamenti delle manifestazioni.

Il ricorso alla **mediazione** finalizzata alla conciliazione quale strumento alternativo di risoluzione delle controversie durante il 2013 ha avuto uno stallo, conseguente all'impatto della sentenza con la quale la Corte Costituzionale aveva soppresso l'istituto dell'obbligatorietà in determinate materie, istituto ripristinato successivamente a decorrere dal 20 settembre 2013.

L'organismo di conciliazione della Camera ha diretto i propri sforzi verso un miglioramento di tipo qualitativo dei servizi resi, cercando di valorizzare la mediazione attraverso azioni promozionali, anche avvalendosi dei servizi di ISDACI, di cui l'Ente è socio.

In particolare è stato organizzato un corso di aggiornamento, a seguito del quale oltre il 50% dei mediatori accreditati presso la nostra Camera di Conciliazione ha potuto conseguire i crediti formativi previsti per la prosecuzione dell'attività. Per valorizzare la settimana della conciliazione sono stati organizzati due eventi (18.6.2013; 16.10.2013) volti a promuovere apposite convenzioni che l'Ente ha proposto per sostenere il ricorso allo strumento conciliativo, anche aderendo ad appositi protocolli a livello nazionale (Associazione Nazionale tra le Imprese Assicuratrici - ANIA e Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni -

AGCOM). Un'ulteriore iniziativa autonoma promossa dall'Ente nell'ambito della settimana della conciliazione è costituita dall'incentivo al ricorso al proprio Organismo per la risoluzione delle liti di carattere commerciale, tramite la sottoscrizione di appositi accordi con le Associazioni imprenditoriali operanti nella provincia. Gli accordi nello specifico hanno previsto la totale gratuità del servizio a favore degli associati nell'ambito delle controversie commerciali di valore fino a € 50.000,00.

Inoltre è stata informatizzata la gestione dell'elenco dei mediatori, con creazione dei fascicoli in formato elettronico a cui i professionisti possono accedere per l'aggiornamento previsto dalle disposizioni regolamentari. A tal proposito sono stati effettuati interventi sul Forum inserito nella Intranet Camerale dedicato ai professionisti di cui si avvale l'Organismo, con lo scopo di adottare tale strumento non solo per la gestione delle presenze finalizzate ai tirocini formativi, ma anche per l'interazione tra i mediatori stessi con l'Organismo, incentivando il confronto e lo scambio di esperienze e consentendo l'autonomo aggiornamento della propria scheda personale da parte dei singoli mediatori.

Il coinvolgimento dei giovani è essenziale per diffondere la propensione a utilizzare lo strumento della mediazione, nella consapevolezza che si tratta di un cambiamento culturale, proteso a sostituire la regolazione dei conflitti basata sulla mera applicazione delle norme, con un approccio indirizzato alla ricerca di spazi di coincidenza e di un linguaggio comune, indirizzato a individuare i reali bisogni delle parti e a preservarne le relazioni. Per questo, il 16 ottobre è stato organizzato presso la sede camerale un primo evento informativo rivolto agli studenti dell'istituto Bordini di Pavia organizzato in forma di simulazione-spettacolo, esperienza che ha avuto un ottimo riscontro.

Infine - come preventivato nell'accordo di collaborazione con Isdaci - si è tenuto il 27 novembre un seminario su un altro tema di particolare interesse e attualità, concernente gli aspetti salienti della riforma delle professioni.

## 5 – SVILUPPO DELLA CONOSCENZA E COMUNICAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

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

Nel corso del 2013 la Camera ha dedicato particolare attenzione alle attività di comunicazione, con la finalità di far meglio percepire all'esterno l'utilità del proprio intervento stimolando l'accesso ai servizi e l'incremento dei volumi di utenza, e con l'intento di acquisire elementi utili per migliorare l'offerta e adeguare progressivamente gli obiettivi, nell'ambito di un rapporto costruttivo e trasparente con i portatori di interesse. Anche la comunicazione interna è stata valorizzata come fattore di crescita organizzativa, nella convinzione che la condivisione delle informazioni e la consapevolezza diffusa in merito agli obiettivi e ai risultati raggiunti dall'Amministrazione costituiscano un importante elemento di motivazione del personale e di arricchimento del capitale umano.

Uno degli strumenti più avanzati utilizzati per trasferire al pubblico le informazioni sulle attività di interesse è costituito dalla piattaforma di **Customer Relationship Management (CRM)**, che consente di segmentare i target di utenza e di raggiungerli in maniera mirata con le notizie e le proposte di loro specifico interesse. Nel corso dell'anno, oltre che a tenere aggiornato il data base, che conta 11.930 clienti e gli indirizzi istituzionali, si è provveduto a stimolarne l'integrazione spontanea da parte degli utenti ottenendo l'ottimo risultato di 176 nuove posizioni di cui ben 136 (77%) autoregistrati, ed il resto derivanti dall'integrazione del data base con gli elenchi provenienti da uffici camerali. Un importante indicatore di funzionalità è rappresentato anche dalle 10 nuove segmentazioni di utenti dedicate a specifici temi in funzione delle attività promozionali programmate: Trasporto, Innovazione e Sviluppo sostenibile, Calzaturiero, Credito-microcredito-confidi, Brevetazione e trasferimento tecnologico, imprese esportatrici, tavolo verde agricoltura, Tavolo verde vino, Cluster riso, Comitato Cisem. Le campagne realizzate sono state 40 con 49 azioni (ossia i singoli messaggi di promozione dell'iniziativa tematizzata) contro le 44 del 2012, mentre a dimostrazione di un utilizzo sempre più evoluto dello strumento è stata messa in campo la nuova funzionalità 'pubblicazione notizie', che consente di inviare informazioni mirate in relazione alle richieste formulate dagli utenti autoregistrati. Si è inoltre attivata una integrazione di contenuto con la newsletter mensile camerale, procedendo a veicolare le medesime notizie anche via CRM.

Le azioni di marketing appena descritte si combinano naturalmente con il più naturale e accessibile canale di comunicazione con gli utenti, ossia il **sito internet** istituzionale, al quale gli utenti pavesi fanno un ricorso elevatissimo e superiore rispetto alla media nazionale, come rivelato dall'indagine di customer satisfaction svolta a fine anno.

Per quest'ultimo – sebbene non si possa parlare di una organica rivisitazione – sono state intraprese significative azioni di miglioramento e semplificazione. In particolare sono state integralmente riconcepite le sezioni dedicate a: bandi di contributi dove l'utente può raggiungere con maggiore immediatezza le informazioni relative a tutte le iniziative in corso acquisendo con semplicità la relativa modulistica e una evidenza della fase procedimentale in cui il bando si trova; osservatorio economico e studi statistica e informazione economica, con l'accesso semplificato ai dati attraverso tabelle statistiche elaborabili dall'utente.



Sono inoltre stati rinnovati sia la grafica che i contenuti della piattaforma 'Spri' di supporto alle reti di impresa, che si è arricchita con informazioni aggiornate sulle nuove normative e con un forum di contatto fra i soggetti interessati maggior fruibilità ad attivare collaborazioni di impresa. Importanti innovazioni sono state attivate anche nelle sezioni relative alle funzioni anagrafico certificative dove, oltre al consueto aggiornamento delle novità normative, sono stati resi "navigabili" i prontuari prodotti dalla Consulta dei Conservatori (per un maggiore dettaglio di quanto realizzato si veda l'illustrazione relativa all'ob. 5 della presente Relazione) che costituiscono ormai il punto di riferimento essenziale per la gestione dei procedimenti da parte di professionisti e imprese.

Il sito è stato interessato anche dai stringenti adempimenti prescritti dal D.lgs 33/2013 riguardante il riordino degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, il quale ha reso necessaria la realizzazione di una nuova sezione estremamente articolata intitolata "Amministrazione Trasparente" e la pubblicazione on line di una quantità elevatissima di informazioni inerenti le diverse sfaccettature della vita dell'Ente (di carattere amministrativo, finanziario e contabile, nonché inerenti dipendenti e amministratori, beneficiari e fornitori, ecc.). Questo adempimento ha mobilitato una dose notevole di risorse umane all'interno degli uffici, per compiere la ricognizione di tutte le pubblicazioni necessarie, individuare i referenti responsabili per la pubblicazione, definire l'architettura del sito (nello specifico si è scelto di avvalersi della piattaforma messa a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica sul sito Gazzetta Amministrativa), ed infine attivare il servizio 'Pubblicamera' nel frattempo predisposto che entrerà in operatività fra breve con un impatto di notevole efficientamento nella gestione della trasparenza grazie alla importante funzione di travaso automatico nel sito dei dati elaborati con gli applicativi Infocamere Agef per contributi, Oracle per contabilità e forniture, Lwa per gli atti amministrativi.

La Camera ha dedicato attenzione anche alle funzioni di ascolto dell'utente e dei portatori di interesse. Ciò è avvenuto innanzitutto con il nuovo **sportello di orientamento e ascolto "Impresattiva"**, istituito da Paviaviluppo, finalizzato a gestire un dialogo attivo con gli utenti per indirizzarli verso la fruizione dei pacchetti di servizi camerali più adatti alle loro esigenze, che ha avuto una fase di testaggio conclusasi positivamente (con 50 utenti profilati). Si è inoltre cercato di valorizzare la capacità dello **sportello Comunica** camerale di divenire un punto di riferimento nella preparazione delle pratiche anagrafiche per gli utenti che non intendono avvalersi dell'intermediazione dei professionisti.

Sempre al fine di sviluppare le funzioni di ascolto e orientamento per gli utenti è stata avviata una verifica sulla attuale **configurazione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico** e sul funzionamento dei vari punti attraverso i quali gli utenti accedono alle informazioni e ai servizi camerali (centralino, reception, contact center). Tale verifica, basata sul monitoraggio delle richieste di informazioni pervenute attraverso i vari canali citati, ha consentito di progettare un sistema di smistamento dei contatti telefonici più articolato, che verrà implementato a breve, e di agevolare l'accesso agli uffici utilizzando il sito istituzionale. La funzione di prima accoglienza/portierato è stata stimolata a interfacciarsi in maniera più consapevole con l'utente e a fornire un servizio di pre-orientamento verso i servizi camerali.

Non sono mancate le azioni volte a valorizzare i feedback provenienti dall'utenza per migliorare gli interventi futuri: l'indagine di **Customer Satisfaction** svolta a novembre ha

consentito di riscontrare un grado di soddisfazione elevato nei confronti dell'Ente e dei suoi servizi, ma anche un miglioramento nel livello di conoscenza degli stessi ed una disponibilità degli utenti ad avvalersi degli strumenti di servizio informatici più elevata che nella media nazionale. In aggiunta a ciò sono stati raccolti anche **feedback puntuali e immediati su alcune specifiche iniziative e servizi erogati** quali: Caccia ai Tesori (gradimento 8,9/10), Vinitaly (imprese soddisfatte 94%), Autunno Pavese (imprese soddisfatte 75%), Emergente (piena soddisfazione di tutti i partecipanti), Formazione (gradimento 6/7), seminari formativi in materia di marchi e proprietà industriale (6/7), incontri one to one in materia di proprietà industriale (6,6/7), mediazione (4,8/5). Tutti i risultati - di per se sicuramente soddisfacenti - hanno comunque consentito di rendere più efficaci gli interventi futuri dando spunto alla definizione di nuovi obiettivi di miglioramento.

Nell'ottica dell'ascolto degli stakeholder si muovono anche **i lavori dei Comitati camerali**, istituiti nel corso del 2012, i quali dopo la nomina dei rispettivi componenti intervenuta nel corso dell'ultimo anno, sono tutti entrati in piena operatività realizzando un totale di 14 incontri. Il comitato Imprenditoria Femminile ha elaborato l'idea di un'indagine sulle nuove figure imprenditoriali al femminile da assegnare tramite borsa di studio; il comitato Infrastrutture e Trasporti ha avviato un approfondimento sulle priorità di intervento per il territorio pavese che darà luogo ad un Convegno sul tema; il Comitato Imprenditoria Sociale e Microcredito ha consentito l'avvio di una azione di sistema con la quale sono state sostenute 12 start-up di imprenditoria sociale e programmato la creazione di un fondo locale di microcredito rivolto a nuove imprese sociali e no-profit; il comitato Imprenditoria Giovanile ha definito alcuni interventi di formazione e approfondimento rivolti a potenziali neo-imprenditori.

L'ambito della **comunicazione interna** è stato valorizzato in modo tale da stimolare la circolazione delle informazioni tra gli uffici al fine di procedere in maniera coordinata e sinergica nello sviluppo delle attività e di favorire il riconoscimento di motivazioni e obiettivi comuni. La stessa direzione dell'Ente si è impegnata 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. Tale condivisione si è realizzata attraverso due incontri con tutto il Personale - uno dedicato all'illustrazione del Piano Performance 2013-2015 ed un secondo all'illustrazione della Relazione sulla Performance e dei connessi risultati di gestione - e attraverso 6 incontri 'post-giunta' con i responsabili di servizi e uffici, in occasione dei quali è stato possibile approfondire le opportunità di miglioramento della gestione e mettere a punto interventi di innovazione e aggiornamento organizzativo.

#### Obiettivo 10 – Valorizzare la memoria storica dell'ente

Nel corso del 2013 l'opera di recupero e inventariazione del patrimonio archivistico e documentale dell'Ente ha subito una importante accelerazione, nell'intento sia di valorizzare una ricchezza di interesse collettivo, in grado di restituire la memoria dello sviluppo economico locale e del ruolo che l'Ente ha giocato nel percorso storico di crescita dell'economia locale, sia di renderlo fruibile alla comunità.

In particolare dopo le fasi di **lavorazione del materiale di deposito e storico presenti nella sede di Voghera**, già realizzate dal 2003 al 2010, si è proceduto con il supporto del Centro per la cultura d'impresa, associazione no-profit di diritto privato, di cui la Camera di Commercio di Pavia è socia, ad una nuova fase di riordino e inventariazione, che ha portato alla schedatura, tra fascicoli e registri, di ulteriori 895 unità archivistiche. Gli interventi hanno riguardato voci di titolario relative a categorie quali Segreteria, Contabilità, Premi al Lavoro, Fiere, Imposte e tasse, Registri diversi, che vanno ad aggiungersi a fasi precedenti, oltre a un segmento amministrativo contabile di fine 800 ed ai materiali del Comitato provinciale prezzi dal 1927, per un totale di circa 78 ml lavorati. Il lavoro di riordinamento può dirsi pertanto realizzato all'85% circa, così come quello di schedatura e inventariazione che consentono un aggiornamento quasi definitivo della relativa banca dati e della mappatura dell'Archivio.

Questa azione ha consentito una migliore fruibilità dell'archivio e l'avvicinamento di diversi ricercatori e studenti alla Camera con un apprezzabile incremento delle richieste di consultazione (13 nel 2013 contro 9 nel 2012). In particolare, al fine di sensibilizzare i giovani verso la memoria storica del territorio e dell'economia locale è stato istituito, con delibera n. 133 del 27 novembre 2013, un **Premio per Tesi di Laurea** realizzate da studenti dell'ateneo Pavese utilizzando i materiali degli archivi camerale. La prima edizione prevede l'erogazione di tre premi ai migliori elaborati da realizzarsi nell'anno accademico 2013-2014, volti ad approfondire la conoscenza del ruolo dell'Ente camerale nello sviluppo storico del sistema economico, territoriale e istituzionale locale.

Una ulteriore attenzione al patrimonio documentale è stata prestata dando mano all'**aggiornamento del manuale di gestione documentale** che regola la gestione corrente dei materiali rappresentativi del quotidiano agire dell'ente, dalla loro origine sino alla definitiva archiviazione e indirizza le modalità di conservazione degli stessi. Il nuovo manuale, approvato a dicembre in sostituzione di quello vigente, che risaliva al 2005, e passato al vaglio della competente Sovrintendenza, ha acquisito alcune innovazioni procedurali e tecniche richieste dalla normativa del c.d. Codice dell'Amministrazione Digitale e ha introdotto alcuni adattamenti nell'assetto organizzativo della Camera qualificando notevolmente le procedure di registrazione dei materiali, di deposito (secondo specifiche tempificazioni e modalità) e di accesso all'archivio (con garanzie di controllo centralizzato sulla restituzione dei materiali), oltre a quelle di selezione per la conservazione permanente e di scarto.

Alla luce di questo scenario operativo rinnovato si darà luogo a breve ad un programma di formazione destinato al personale che rafforzi le competenze per una gestione documentale a regola d'arte e responsabile da parte di ciascun ufficio.

#### Obiettivo 11 – Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale

Con l'azione di ricerca e approfondimento, nonché di divulgazione della conoscenza, svolta dal proprio Ufficio Studi-Statistica la Camera di Commercio intende rendere un servizio utile alla conoscenza delle criticità e delle opportunità presenti nel sistema economico locale per stimolare la competitività del tessuto produttivo e per orientare al meglio le scelte strategiche di enti e istituzioni. Tale azione si realizza tramite indagini e approfondimenti basati sull'elaborazione e l'analisi dei dati statistico-economici di fonte camerale o tratti da altre banche dati, tra le quali quelle del Sistema Statistico Nazionale.

Nel corso del 2013 l'Ente ha confermato il proprio ruolo di **Osservatorio Economico Provinciale**, quale punto di osservazione e monitoraggio dell'andamento dell'economia locale realizzando le consuete attività di redazione e presentazione di **Rapporti Trimestrali** (analisi dei cruscotti degli indicatori statistici, andamento demografico delle imprese, analisi congiunturale manifatturiera, congiuntura del mercato del lavoro ed indagine Excelsior), alle quali si sono affiancate **indagini specifiche** su alcune tematiche di interesse della realtà produttiva locale e in particolare: due "Analisi congiunturali del settore del Commercio e dei Servizi della provincia di Pavia", oltre a pubblicazioni, paper e approfondimenti monotematici relativi a "Infrastrutture in provincia di Pavia", "Attività brevettuale e Innovazione", "Analisi strutturale del Distretto Calzaturiero Vigevanese" realizzata mediante l'osservazione degli indicatori di bilancio, "Accesso al Credito in provincia di Pavia", "Reti di impresa in provincia", "Occupazione nella provincia di Pavia".

Nel 2013 si è inoltre ripresa la redazione della **Newsletter trimestrale sull' "Andamento dei prezzi del Riso e del Risone"** e sono stati realizzati i primi **rapporti sul turismo** scaturiti dall'indagine trimestrale **TRAVEL**.

Fondamentale strumento di conoscenza dell'evoluzione in atto nel sistema economico pavese è il **Rapporto dell'Economia Provinciale 2012**, realizzato in occasione della **XI Giornata dell'Economia** celebrata nel mese di giugno.

I dati e gli studi sono stati diffusi mediante **pubblicazione sul sito istituzionale** (all'uopo è stata ridefinita l'architettura della sezione Osservatorio e le modalità di navigazione fondamentali), mediante pubblicazione sulla rivista camerale **"Paviaeconomica"** e attraverso l'organizzazione di **Convegni, Conferenze Stampa, Comunicati** (sono n. **564** gli articoli raccolti dall'Ufficio Studi relativi a dati o iniziative della Camera di Commercio) e altri eventi di **comunicazione esterna**, inclusa la Giornata dell'Economia, il workshop per la premiazione del Premio Imprese Innovative e Internazionali 2013, e la cerimonia del Premio Fedeltà al Lavoro 2013.

L'Ufficio di Statistica, inoltre, quale organo provinciale del SISTAN, durante il 2013, ha ricoperto il ruolo di Ufficio Provinciale di Censimento in occasione del **"9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e delle Istituzioni Non Profit**, sovrintendendo alle operazioni di rilevazioni delle **6.133 unità** da censire (n. 3.924 istituzioni non profit e n. 2.209 imprese). I lavori, che si sono svolti in parte sull'anno 2012 e in parte sul 2013, sono stati eseguiti e conclusi dall'Ente camerale con una scrupolosità particolare che ha permesso l'individuazione e il censimento di ulteriori unità, in aggiunta a quelle già presenti nelle liste attribuite a livello provinciale, con la conseguente determinazione di un contributo ISTAT maggiorato rispetto a quello provvisorio già assegnato (il contributo totale pervenuto da Istat a questa Camera di Commercio è stato infatti pari a € 125.463,39 contro € 123.517,18 previsti ad inizio aprile 2012).

Naturalmente l'Ufficio Statistica ha continuato ad impegnarsi nelle **statistiche economiche di rilevazione diretta** ad esso demandate e inserite nel Programma Statistico Nazionale oltre alla gestione di indagini e rilevazioni, attuate secondo precise modalità e periodicità indicate dagli Enti titolari (Istat, Ministero dello Sviluppo Economico, Unioncamere, ecc.), provvedendo in particolare alle indagini: Grande Distribuzione Organizzata, Patrimonio Zootecnico (n. 2), Sistema Informativo Excelsior, Permessi di costruire (n. 385), e altre rilevazioni dei prezzi relativi ai prodotti acquistati e venduti dagli agricoltori (n. 264), da utilizzarsi per il calcolo degli indici Istat. L'Ufficio ha fornito, inoltre, assistenza tecnica ed organizzativa in occasione di tre **riunioni di istruzione delle indagini** e di formazione e nel coordinamento dei rapporti tra l'Ufficio Regionale dell'Istat e i comuni della provincia di Pavia.

L'attività statistica camerale si è esplicata, anche per il 2013, anche attraverso la **rilevazione sistematica dei prezzi all'ingrosso**, a tutela del mercato, sulle piazze di Pavia, Mortara, Voghera e Broni, realizzando n. 162 riunioni valide delle varie Commissioni (10 in più rispetto al 2012) presso le Sale di Contrattazione. In proposito sono state rese disponibili *on line*, agli operatori e al pubblico esterno, sul nuovo **portale istituzionale denominato "Pavia Più Prezzi"**, le serie storiche relative ai risultati di queste rilevazioni, oltre ai dati riguardanti la rilevazione semestrale sui **prezzi delle Opere Edili**. L'accesso al portale [www.paviapiuprezzi.it](http://www.paviapiuprezzi.it) prevede inoltre funzioni di ricerca per panieri di merci, selezionabili su misura dei diversi operatori interessati, e confrontabili con le rilevazioni riportate su altre piazze nazionali.

La Camera di Commercio, anche per l'anno di riferimento della presente relazione, ha monitorato il processo e le attività volte a definire la stesura di un **Contratto Unico del Risone**, giungendo, in chiusura d'anno, ad un testo definitivo, condiviso da tutti gli operatori delle province di Pavia, Novara e Vercelli.

All'interno dell'attività statistica si sono realizzate poi le commissioni tecniche (n. 34) e le due Commissioni Direttive per la realizzazione, in collaborazione con ANCE Pavia, delle n. 2 edizioni semestrali del **Prezziario delle Opere Edili 2013**, nonché l'attività relativa al **deposito dei listini prezzi** (n. 6).

Nell'ambito dello Sportello di Informazione Statistica, la Camera ha inoltre offerto, durante l'anno trascorso, un costante **servizio di consulenza agli operatori e ai privati** sull'uso dei dati provenienti dalla statistica ufficiale, con particolare riguardo agli indici Istat dei "Prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati" (indici del costo della vita), del "Costo di costruzione di un fabbricato residenziale" e ai coefficienti per le rivalutazioni monetarie (provvedendo contestualmente ad aggiornare le relative tabelle sul sito istituzionale) ed ha gestito ed evaso **le richieste di informazioni e approfondimenti** provenienti sia da utenti esterni sia da altri uffici camerali in materia economico-statistica (n. 730 richieste) e relativamente a **copie ottiche di bilanci depositati** (n. 284).

## 6 – SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE RISORSE UMANE

### Obiettivo 7 – Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente

Il processo di informatizzazione, oltre a costituire un imperativo posto dalle ultime normative nazionali – comprese le modifiche al Codice dell'Amministrazione Digitale – rappresenta un'opportunità per conseguire maggiore efficienza e trasparenza nella gestione dei processi, fornendo servizi in modo più veloce ed efficace con notevole risparmio di risorse.

Nel 2013 l'Ente ha proseguito il proprio costante cammino verso la maggiore automazione dei servizi e l'informatizzazione della gestione documentale, conducendo a una piena operatività degli strumenti quali **l'interoperabilità del protocollo informatico, la posta elettronica certificata, l'Albo on line, la gestione telematica dei Bandi e l'estensione nella digitalizzazione delle procedure del Registro imprese.**

Entrando nel dettaglio, al fine di ottemperare agli obblighi di legge in materia di digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, è stato **implementato l'utilizzo della posta elettronica certificata**, incrementando il numero di documenti nativi digitali con la diffusione della firma digitale, partendo dall'identificazione dei documenti e degli uffici più adeguati per una sperimentazione. In particolare gli atti sui quali è stata introdotta la firma digitale sono i verbali di accertamento, i provvedimenti sanzionatori, i solleciti di pagamenti e le fatture metriche.

Inoltre da parte del Registro Imprese e del Servizio Regolazione del Mercato sono stati avviati **test per l'invio delle notifiche delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori via PEC**; a tal proposito si è realizzata la spedizione degli atti indirizzati ai soggetti societari con tale modalità, previa verifica della validità dei recapiti denunciati al Registro Imprese.

Nell'ambito dell'Area dei Servizi promozionali alla fine del 2013 la **gestione dei Bandi** emanati per l'erogazione di contributi alle imprese è divenuta per due terzi interamente telematica (solo tre bandi su nove risultano gestiti ancora in modalità cartacea).

Si è incentivato il **ricorso ai Certificati d'origine tramite richieste on-line** da parte delle imprese, per sostenerne la competitività sul territorio. In tale ambito la Camera ha organizzato a Vigevano due corsi per abituare gli utenti all'utilizzo dell'applicativo gestionale Cert'O.

L'ufficio competente alla gestione delle attività inerenti ai concorsi a premio ha aderito al **servizio Prema on-line**, finalizzato alla visualizzazione della documentazione inviata dai promotori al Ministero dello Sviluppo Economico, con ulteriore semplificazione delle procedure nei confronti delle imprese, che in occasione delle operazioni di estrazione dei vincitori non sono più tenute a presentare alla Camera copia dell'intero fascicolo, ma unicamente la richiesta di intervento del Responsabile della fede pubblica.

Nel 2013 al fine di **avviare i procedimenti digitalizzati per le deliberazioni** di Giunta e Consiglio, nonché per le determinazioni dirigenziali (da realizzare nel corso del 2014), sono state definite con l'ausilio di Infocamere le modalità di reingegnerizzazione dei relativi flussi documentali.

E' stata inoltre acquisita da Infocamere Scpa una infrastruttura **Virtual Desktop - VDI** per la sede camerale, tecnologia che consente il consolidamento di più sistemi su un numero minore di sistemi analoghi, con risparmi in termini di minor consumo di energia e di decremento dei costi di gestione. L'infrastruttura inoltre prevede l'esecuzione di back up

remoto, servizio essenziale per garantire la massima sicurezza. Al 31 dicembre 2013 l'attività di configurazione delle postazioni pc assegnate al personale per l'utilizzo del sistema VDI è stata completata per circa il 50%, e si concluderà entro la metà del 2014.

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

La constatazione delle recenti dinamiche di contesto esterno e interno ha determinato la necessità di incrementare le energie dell'organizzazione per far fronte a nuove esigenze che vanno dalla rimodulazione degli uffici - con particolare coinvolgimento dell'area anagrafica - alla realizzazione di disposizioni regolamentari necessarie a garantire la funzionalità dei servizi, nel rispetto delle normative poste a tutela dell'efficacia, economicità e trasparenza dell'azione amministrativa.

Al fine di assicurare equilibrio nella distribuzione delle risorse umane esistenti e di gestire efficacemente le attività anagrafiche, i cambiamenti organizzativi realizzati alla fine del 2012 hanno comportato il compimento di percorsi formativi da parte del personale dell'Area servizi istituzionali a **completamento del processo di integrazione degli albi e ruoli nel Registro imprese, nonché delle attività inerenti alla tenuta del Registro dei protesti all'interno del Servizio Regolazione del Mercato**. Inoltre è stato ultimato il necessario affiancamento formativo per consentire la **riassegnazione delle funzioni di certificazione estera**, prima attribuite all'Area Servizi Promozionali. All'interno di quest'ultima Area è stato completato il processo di **riorganizzazione dell'ufficio Agricoltura con l'assunzione delle competenze in materia ambientale**.

Nell'Area Affari generali è stata individuata una risorsa specifica da dedicare alla **cura del riordinamento del patrimonio librario dell'Ente** e alla valorizzazione della Biblioteca, anche in vista della prossima introduzione di un applicativo in grado di consentire la consultazione on-line da parte degli utenti interessati.

La normativa degli ultimi anni - a partire dal D. lgs. n. 150/2009, fino alle modifiche al C.A.D. e ai decreti sulla "Spending Review" - indirizza le Amministrazioni verso nuove dinamiche di rimodulazione degli assetti organizzativi sfruttando le possibilità delle nuove tecnologie per razionalizzare gli apparati ed i procedimenti, evitando gli sprechi e valorizzando le risorse.

La Camera ha colto questi spunti per effettuare una profonda revisione, volta a valutare i costi e i benefici di un aggiornamento della propria macrostruttura all'insegna dei principi di efficienza, efficacia ed economicità. In particolare, valorizzando i benefici di un ricorso massiccio alle tecnologie telematiche per l'erogazione dei servizi, l'Ente ha attuato nel 2013 la **chiusura del presidio territorializzato di Voghera**. Con il venir meno della necessità di sostenere i costi di uno sportello fisico decentrato (adibito essenzialmente alle attività di certificazione), la Camera ha ottenuto notevoli vantaggi in termini di risparmio economico, con possibilità di indirizzare le risorse verso servizi di maggior interesse per la collettività.

Proprio nella direzione di agevolare l'utenza e di conseguire un miglioramento nella razionalizzazione dei procedimenti, l'Ente ha aderito alla piattaforma proposta da Unioncamere Lombardia con il supporto di Digicamere (Azienda speciale della Camera di Commercio di Milano) per la **gestione di alcuni servizi on-line**; a seguito dell'analisi delle problematiche collegate al progetto nell'ambito di un gruppo di lavoro a cui la Camera di Pavia ha partecipato unitamente agli altri Enti camerali lombardi, è stata opzionata l'apertura dei servizi on-line per la gestione delle richieste di accesso agli atti, le segnalazioni/reclami dell'utenza, e le istanze relative alla riscossione del diritto annuale. Il processo di digitalizzazione ha comportato l'analisi e la revisione delle procedure per garantire la funzionalità dei servizi sia nell'ambito del suddetto gruppo di lavoro, sia all'interno dell'Ente per richiedere le necessarie personalizzazioni degli applicativi e dei materiali informativi utilizzati.

L'aggiornamento delle disposizioni camerali è stato cospicuo nel 2013, con finalità di sistematizzare e razionalizzare le norme che presiedono al funzionamento degli uffici.

In tale ottica, al fine di favorire un'uniforme applicazione di alcune disposizioni legislative e contrattuali (malattia, ferie, permessi, straordinari, banca ore, missioni ecc.) è stata realizzata una **bozza di vademecum di utile ed agevole consultazione per il personale dipendente**. Lo scopo del documento è anche quello di fornire le conoscenze necessarie perché il personale possa velocemente e correttamente orientarsi tra i diversi istituti contrattuali previsti dalla normativa.

Si è intervenuti sulla **struttura dell'orario di lavoro** adottato nei mesi estivi introducendo un modello organizzativo di flessibilità oraria funzionale alle diverse esigenze dell'Ente e alle necessità dei dipendenti. Tale scelta ha comportato un risparmio di spesa in termini di ricorso al lavoro straordinario e una maggiore responsabilità gestionale da parte dei referenti dei Servizi/Uffici.

Con l'intento di favorire le esigenze di chi deve conciliare gli impegni di lavoro e di vita familiare/personale, nel 2013 la Camera ha aderito al Protocollo d'Intesa per la realizzazione dell'iniziativa del **"Martedì del Cittadino"** che coinvolge numerosi Enti, tra i quali la Prefettura di Pavia, l'ASL, la Regione, l'INPS ecc. E' stato, pertanto, adottato nella giornata del martedì un orario continuato e prolungato degli sportelli al pubblico, dalle ore 8.30 alle ore 15.30.

Per quanto riguarda l'ambito di attività funzionale ad adeguare l'assetto regolamentare dell'Ente, sono stati **revisionati il Regolamento in materia di diritto di accesso**, in applicazione alla l. 241/1990 e **il Regolamento sulla privacy** per aggiornarlo alle nuove disposizioni in materia di trattamento dei dati sensibili relativamente alle procedure di rinnovo del Consiglio, avviate all'inizio del 2014; è stata inoltre adottata una **particolare disciplina per regolamentare le attività di controllo e di accesso ai dati** presentati nell'ambito di tali procedure da parte delle organizzazioni e delle associazioni imprenditoriali. Oltre a ciò è stata rilevata l'esigenza di adottare **linee guida per l'effettuazione dei controlli sulla veridicità delle dichiarazioni** rese ai sensi degli artt. 46 e 47 del dpr 445/2000, con l'obiettivo di migliorare il grado di efficacia e di efficienza delle verifiche, rispettando il criterio di casualità nell'estrazione dei campioni.

In ambito settoriale si segnala l'introduzione di misure volte a ottimizzare le prassi di alcuni uffici. In particolare per l'**ufficio Metrico** sono state adottate procedure che comportano una **verbalizzazione sottoscritta anche dall'utente** (procedura realizzata nel 57 % dei casi, con previsione di estensione alla totalità delle verifiche): ciò è in linea con quanto indicato da ANAC e Unioncamere nell'ambito delle misure finalizzate al rispetto della legge 190/2012. Inoltre l'avvio di **nuove modalità per incentivare la corresponsione delle tariffe metriche da parte degli utenti tramite POS** – insieme a un costante monitoraggio dei pagamenti - ha consentito una notevole riduzione (- 70%) delle fatture non pagate rispetto l'anno precedente.

La Camere, ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs. 150/2009, nel corso del 2013, ha dato attuazione al ciclo di gestione della performance attraverso la **metodologia BSC (Balanced Scorecard)**.

Lo strumento individuato per raggiungere tale obiettivo è costituito dalla **piattaforma informatica – denominata Saturno** – che consente di attuare efficacemente la programmazione, il controllo e la misurazione dei risultati.

In particolare si è provveduto al caricamento degli obiettivi strategici ed operativi relativamente al Piano della Performance 2013 – 2015, al fine di poter utilizzare le

potenzialità dell'applicativo già nella fase di valutazione e rendicontazione della performance 2013.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Federica Gasinetti', written over the printed name.

**Obiettivo 12 – Garantire un'adeguata formazione al personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze strategiche**

L'Ente – come peraltro già evidenziato nella Relazione Previsionale e Programmatica 2013 – pone particolare attenzione allo sviluppo ed alla crescita del capitale umano in un'ottica di miglioramento continuo e nell'assoluta convinzione del ruolo strategico e fondamentale della formazione, condizione imprescindibile per il successo di un'Organizzazione.

Attraverso la formazione la Camera ha inteso migliorare un percorso di trasferimento di conoscenze che riguardano servizi, ruoli, e funzioni, al fine di rinnovare valori, competenze organizzative e relazionali, modificare i comportamenti ed incrementare le prestazioni lavorative, in linea con gli importanti processi di innovazione e di riforma in atto. Ciò nella convinzione che la competenza professionale sia indubbiamente in grado di rafforzare e differenziare i livelli di performance in termini di efficacia ed efficienza operativa.

Con determinazione del Segretario Generale n. 27 dell'8 marzo 2013 è stato approvato il **Piano Formativo 2013**, previa analisi dei fabbisogni espressi dalla diverse Unità Organizzative, rispondenti sia alle esigenze dell'Organizzazione sia agli obiettivi strategici definiti dall'Ente.

Le Aree tematiche di intervento previste nel suddetto Piano riguardano:

- la Riforma della Pubblica Amministrazione
- l'Innovazione e Semplificazione Amministrativa
- la Trasparenza dell'attività amministrativa della PA
- la Digitalizzazione della PA
- la Formazione tecnico specialistica
- lo sviluppo delle Risorse Umane
- la formazione obbligatoria.

I corsi di formazione realizzati – in coerenza con le esigenze rilevate ed evidenziate nel Piano – hanno coinvolto tutto il personale (dirigenti e dipendenti), per un totale di n. 1.282,30 ore (a fronte di n. 810,30 ore dell'anno 2012), così suddivise:

- |                                                                                           |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| - Servizi/Uffici alle dirette dipendenze del Segretario Generale:                         | n. 497,45 ore  |
| - Area Servizi Istituzionali (Servizio Registro Imprese-Servizio Regolazione del Mercato) | n. 605,00 ore  |
| - Area Servizi Promozionali                                                               | n. 179,45 ore. |

## 7 – RISULTANZE CONTABILI

Ai sensi dell'art. 24 del DPR 254/05, alla presente relazione è allegato il Consuntivo dei proventi, degli oneri e degli investimenti che illustra, per ogni funzione istituzionale, i dati accertati al 31.12.2013 confrontandoli con i dati di Budget aggiornato. Una più approfondita analisi dei dati di consuntivo è disponibile nella Nota Integrativa.

Nel 2013 le entrate camerali hanno subito una ulteriore lieve flessione pur contenuta rispetto a quanto registrato a fine 2012.

*I proventi correnti netti* – dedotta quindi la quota di accantonamento a fondo svalutazione crediti per il diritto annuale – *sono diminuiti del 1,5% (- 5,8% nel 2012), i proventi finanziari del 35,4% (- € 243.625) conseguente al mancato pagamento dei dividendi da parte della Milano Serravalle – Milano Tangenziali Spa e i proventi straordinari del 56% (- € 467.794) per minori insussistenze di accertate su progetti e iniziative promozionali.*

*L'Ente ha quindi accertato minori entrate rispetto al 2012 per € 142.464.*

La Relazione Previsionale e Programmatica poneva come obiettivi da perseguire nell'esercizio in esame il contenimento delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme di spending review che si sono stratificate negli anni (spese per consumi intermedi, automezzi, postali, acquisto arredi, manutenzioni ecc.) garantendo però un livello di spesa promozionale almeno pari a quello raggiunto nel 2012.

Dai dati di bilancio si rileva che l'Ente non si è limitato alla riduzione delle spese nei limiti previsti dalla legge - i tagli di spesa imposti dalle norme hanno portato ad un versamento allo Stato di € 242.832 - ma, con un notevole sforzo di razionalizzazione, ha ottenuto risultati migliori arrivando ad una riduzione degli oneri di funzionamento di € 532.739, - 16% rispetto al 2012 (€ 2.719.840 contro € 3.252.119).

Anche le spese di personale hanno registrato una riduzione del 5,5% rispetto al 2012 mentre gli oneri per interventi economici a favore delle imprese e del territorio sono aumentate del 5% (+ € 203.686) e rappresentano il 35,25% degli oneri correnti contro il 32,51% del 2012. Si conferma così il forte impegno dell'Ente nei confronti delle imprese e del territorio evidenziata anche dall'incidenza degli oneri promozionali sui diritti accertati che è pari al 39,34%.

A fronte di quanto sopra evidenziato gli oneri correnti sono diminuiti del 3,19% rispetto al 2012 (- € 401.798).

Si può quindi affermare che l'impegno dell'Ente nel perseguimento degli obiettivi di contenimento della spesa definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica ha permesso di conseguire un avanzo di pari a € 158.879.

Le tabelle che seguono riepilogano - per le principali voci di provento e di onere - le previsioni di budget, i dati di consuntivo ed i relativi scostamenti (Tab. A), i dati di consuntivo 2013 confrontati con i dati accertati a chiusura del 2012 ed i relativi scostamenti (Tab. B).

TABELLA A

| VOCI DI PROVENTI E ONERI                        | Preventivo         | Consuntivo         | Scostamento      | Variazione %<br>consunt/prev<br>ent |
|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------------------------|
| <b>A) PROVENTI CORRENTI</b>                     |                    |                    |                  |                                     |
| 1) Diritto Annuale                              | 7.982.452          | 8.982.869          | 1.000.417        | 12,53                               |
| 2) Diritti di Segreteria                        | 1.778.400          | 1.940.441          | 162.041          | 9,11                                |
| 3) Contributi trasferimenti e<br>altre entrate  | 356.000            | 663.914            | 307.914          | 86,49                               |
| 4) Proventi da gestione di beni e<br>servizi    | 258.500            | 246.247            | -12.253          | -4,74                               |
| 5) Variazione delle rimanenze                   | ==                 | -2.761             | -2.761           | ==                                  |
| <b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>                 | <b>10.375.352</b>  | <b>11.830.710</b>  | <b>1.455.358</b> | <b>14,03</b>                        |
| <b>B) ONERI CORRENTI</b>                        |                    |                    |                  |                                     |
| 6) Personale                                    | -2.680.582         | -2.421.074         | 259.508          | 9,68                                |
| 7) Funzionamento                                | -3.315.440         | -2.719.840         | 595.600          | 17,96                               |
| 8) Interventi economici                         | -5.567.000         | -4.297.664         | 1.269.336        | 22,80                               |
| 9) Ammortamenti e<br>accantonamenti             | -1.978.382         | -2.752.989         | -774.607         | 39,15                               |
| <b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>                    | <b>-13.541.404</b> | <b>-12.191.568</b> | <b>1.349.836</b> | <b>9,97</b>                         |
| <b>RISULTATO DELLA GESTIONE<br/>CORRENTE</b>    | <b>-3.166.052</b>  | <b>-360.857</b>    | <b>2.805.195</b> | <b>88,60</b>                        |
| C) GESTIONE FINANZIARIA                         | 532.600            | 437.816            | -94.784          | -17,80                              |
| D) GESTIONE STRAORDINARIA                       | -250.000           | 101.893            | 351.893          | 140,76                              |
| E) RETTIFICHE ATTIVITA'<br>FINANZIARIA          | ==                 | -19.973            | -19.973          | ==                                  |
| <b>DISAVANZO/AVANZO<br/>ECONOMICO ESERCIZIO</b> | <b>-2.883.452</b>  | <b>158.879</b>     | <b>3.042.331</b> | <b>105,51</b>                       |

TABELLA B

| VOCI DI PROVENTI E ONERI                  | Anno 2012          | Anno 2013          | Scostamento     | Variazione %<br>2013 su 2012 |
|-------------------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|------------------------------|
| <b>PROVENTI CORRENTI</b>                  |                    |                    |                 |                              |
| Diritto annuale                           | 9.046.619          | 8.982.869          | -63.750         | -0,70                        |
| Diritti di segreteria                     | 1.922.055          | 1.940.441          | 18.386          | 0,96                         |
| Contributi trasferimenti ed altre entrate | 662.124            | 663.914            | 1.790           | 0,27                         |
| Proventi gestione servizi                 | 262.820            | 246.247            | -16.573         | -6,31                        |
| Variazione delle rimanenze                | 747                | -2.761             | -3.508          | -469,61                      |
| <b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>           | <b>11.894.365</b>  | <b>11.830.710</b>  | <b>-63.655</b>  | <b>-0,54</b>                 |
| <b>ONERI CORRENTI</b>                     |                    |                    |                 |                              |
| Personale                                 | -2.561.831         | -2.421.074         | 140.757         | -5,49                        |
| Funzionamento                             | -3.252.119         | -2.719.840         | 532.279         | -16,37                       |
| a) Prestazione di servizi                 | -1.768.174         | -1.372.402         | 395.772         | -22,38                       |
| b) Godimento di beni di terzi             | -20.268            | -29.927            | -9.659          | 47,66                        |
| c) Oneri diversi di gestione              | -591.762           | -511.682           | 80.080          | -13,53                       |
| d) Quote associative                      | -750.178           | -702.330           | 47.848          | -6,38                        |
| e) Organi istituzionali                   | -121.736           | -103.499           | 18.237          | -14,98                       |
| Interventi economici                      | -4.093.978         | -4.297.664         | -203.686        | 4,98                         |
| Ammortamenti ed accantonamenti            | -2.685.438         | -2.752.989         | -67.551         | 2,52                         |
| <b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>              | <b>-12.593.366</b> | <b>-12.191.568</b> | <b>401.798</b>  | <b>-3,19</b>                 |
| <b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>        | <b>-699.001</b>    | <b>-360.857</b>    | <b>388.144</b>  | <b>-48,38</b>                |
| GESTIONE FINANZIARIA                      | 681.478            | 437.816            | -243.662        | -35,75                       |
| GESTIONE STRAORDINARIA                    | 491.253            | 101.893            | -389.360        | -79,26                       |
| RETTIFICHE ATTIVITA' FINANZIARIA          | -82.469            | -19.973            | 62.496          | -75,78                       |
| <b>AVANZO D'ESERCIZIO</b>                 | <b>391.260</b>     | <b>158.879</b>     | <b>-232.382</b> | <b>-59,39</b>                |

*I proventi correnti* accertati risultano pari ad € 11.830.710 contro una previsione di € 10.375.352 con una differenza positiva di € 1.455.358. Nel 2012 erano stati accertati proventi per € 11.894.364. Nella tabella sotto riportata vengono indicati i proventi correnti imputati alle singole funzioni istituzionali:

| <b>PROVENTI</b>                          | <b>Organi istituzionali e segreteria generale (a)</b> | <b>Servizi di supporto (b)</b> | <b>Anagrafe e servizi di regolazione del mercato (c)</b> | <b>Studio, formazione, informazione e promozione (d)</b> |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Diritto Annuale                          |                                                       | 8.982.869                      |                                                          |                                                          |
| Diritti di Segreteria                    |                                                       |                                | 1.875.528                                                | 64.914                                                   |
| Contributi trasferimenti e altre entrate | 20.000                                                | 392.078                        | 45.303                                                   | 206.533                                                  |
| Proventi da gestione di beni e servizi   |                                                       | 78.249                         | 137.574                                                  | 30.424                                                   |
| Variazione delle rimanenze               | -2.761                                                |                                |                                                          |                                                          |
| <b>Totale</b>                            | <b>17.239</b>                                         | <b>9.453.196</b>               | <b>2.058.405</b>                                         | <b>301.871</b>                                           |

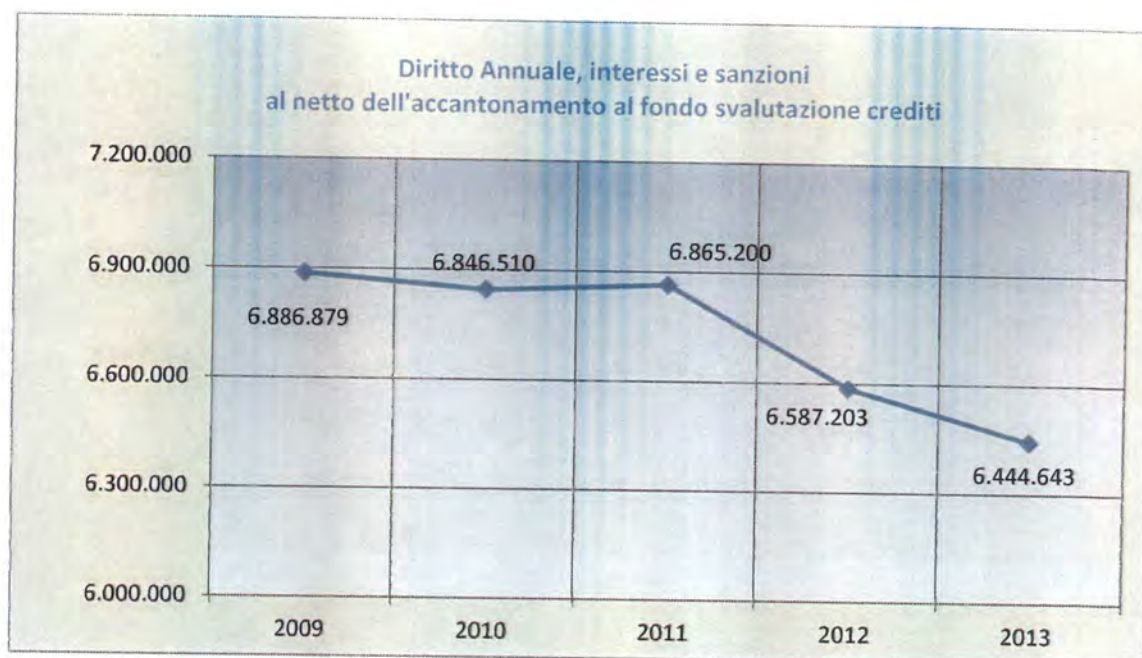
Per le principali voci di provento, si riportano nel seguito alcune considerazioni di dettaglio:

**- Diritto annuale**

La prioritaria fonte di finanziamento dell'Ente è rilevata nella funzione B "Servizi di supporto" per € 8.982.869 e rappresenta il 76% dei proventi correnti. L'importo accertato per il diritto annuale - al netto del relativo accantonamento al fondo svalutazione crediti di € 2.538.226 - ammonta a € 6.444.643 e registra una diminuzione rispetto all'accertamento 2012 di € 142.560 (- 2,16%).

Nel tabella e nel relativo grafico che seguono viene evidenziato il trend del diritto annuale dal 2009 al 2013

|                                                             | <b>2009</b>      | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      |
|-------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Diritto, interessi e sanzioni riscosso nell'anno            | 8.827.378        | 8.775.641        | 8.948.543        | 9.046.619        | 8.982.869        |
| F.do sval. crediti                                          | 1.940.499        | 1.929.131        | 2.083.343        | 2.459.416        | 2.538.226        |
| <b>Totale reddito DA, al netto del F.do svalut. crediti</b> | <b>6.886.879</b> | <b>6.846.510</b> | <b>6.865.200</b> | <b>6.587.203</b> | <b>6.444.643</b> |



#### **- Diritti di segreteria**

I diritti di segreteria riscossi nell'esercizio ammontano a complessivi € 1.940.441 al netto dei rimborsi che ammontano a € 1.775 e comprese le sanzioni amministrative per € 29.615.

L'accertamento 2013 è superiore alle previsioni ed ha registrato un lieve incremento rispetto al 2012 (+ 18.386) incremento non ipotizzabile in corso d'anno quando le riscossioni registravano delle riduzioni. La svolta positiva si è avuta con le riscossioni dell'ultimo bimestre.

Questa voce di provento è pari al 16,40% dei proventi correnti.

L'analisi per funzioni istituzionali evidenzia che il 96,65% dei diritti di segreteria totali vengono riscossi dai centri di costo inseriti nella funzione istituzionale C "Anagrafe e servizi di regolazione del mercato" contro il 94,3% del 2012.

Telematicamente sono stati riscossi diritti per € 1.549.899 pari al 79,87% del totale evidenziando un incremento dell'4% rispetto al 2012.

L'andamento nel quinquennio delle riscossioni dei diritti di segreteria è il seguente:

|                              | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Diritti di segreteria</b> | 1.938.106 | 2.058.041 | 2.013.040 | 1.922.055 | 1.940.441 |



**- Contributi trasferimenti ed altre entrate**

L'accertamento a consuntivo risulta di € 663.913 contro una previsione di € 356.000 e un accertamento 2012 di € 662.123.

Sono aumentati gli accertamenti per i contributi che pervengono dal Fondo di Perequazione per i progetti presentati (€ 94.469 contro € 31.834) e i recuperi diversi in cui sono stati contabilizzati i fondi residui giacenti sul conto intestato a Fondo Quiescenza impiegati chiuso nel 2013 (€ 96.200) mentre la chiusura della Convenzione Artigianato con la Regione Lombardia ha portato a un minor accertamento rispetto al 2012 di € 232.567.

Nella funzione D "Promozione" sono stati contabilizzati i rimborsi ISTAT relativi alle attività del 9° Censimento Industria e Censimento no-profit per € 52.009 e a contributi per progetti cofinanziati dal Fondo di perequazione per € 93.623.

Gli affitti attivi sono rilevati nella funzione B "Servizi di supporto" ed ammontano ad € 258.537 di cui € 243.628 derivante dalla locazione dell'immobile di P.za Marconi denominato Scuola Necchi. Nella medesima funzione sono anche iscritti il contributo pervenuto dall'istituto cassiere (€ 28.000) e i rimborsi e recuperi diversi (€ 105.541).

Nella funzione C "Anagrafe e regolazione del mercato", sono contabilizzati i contributi pervenuti per l'attuazione del progetto relativo al rafforzamento delle attività di controllo e vigilanza del mercato.

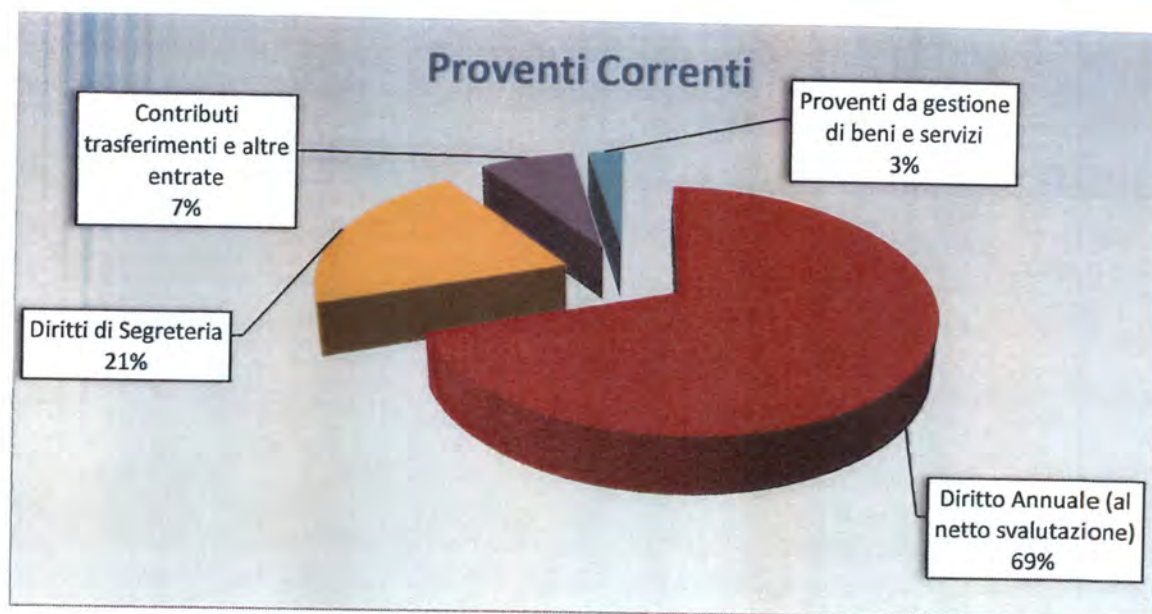
**- Proventi da gestione di beni e servizi**

Le attività "commerciali" dell'Ente hanno generato proventi per € 246.246 a fronte di una previsione di € 258.500 ed un accertamento 2012 di € 262.820.

Nella funzione B "Servizi di supporto" sono contabilizzati i ricavi per i diritti d'uso del Palazzo Esposizioni e delle Sale camerali per complessivi € 78.278 pressoché invariati rispetto al 2012.

Nella funzione C "Anagrafi e regolazione del mercato", si è registrato un accertamento di € 137.574 contro un introito 2012 di € 153.424. Si sono incrementati gli introiti per il servizio metrico mentre sono diminuiti quelli relativi alla media-conciliazione per la quale era venuta meno l'obbligatorietà, reintrodotta solo a far tempo dal 20 settembre.

Nella funzione D "Promozione" l'accertamento di € 30.424 riguarda la gestione delle sale contrattazione merci e la vendita di modulistica per l'esportazione.



**Gli oneri correnti** accertati nel 2013 risultano di € 12.191.567 e sono risultati inferiori alla previsione (€ 13.541.366) e all'accertamento 2012 che ammontava a € 12.593.365. I minori oneri correnti sostenuti ammontano quindi a € 401.798 e sono specificati nella Tabella B

Nella tabella sotto riportata vengono evidenziati gli oneri correnti imputati alle singole funzioni istituzionali.

| ONERI                         | Organi istituzionali e segreteria generale (a) | Servizi di supporto (b) | Anagrafe e servizi di regolaz. del mercato (c) | Studio, formazione, informaz. e promoz. (d) |
|-------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Personale                     | 320.675                                        | 621.318                 | 1.135.785                                      | 343.296                                     |
| Funzionamento                 | 1.005.370                                      | 414.614                 | 900.442                                        | 399.413                                     |
| Interventi economici          | 45.400                                         |                         | 133.231                                        | 4.119.033                                   |
| Ammortamenti e accantonamenti | 35.270                                         | 2.575.790               | 80.064                                         | 61.865                                      |
| <b>Totale</b>                 | <b>1.406.715</b>                               | <b>3.611.722</b>        | <b>2.249.522</b>                               | <b>4.923.607</b>                            |

#### - Personale

I costi del personale, pari a € 2.421.074, sono risultati inferiori del 5,5% rispetto al costo 2012 (- € 140.756) in quanto nell'anno si sono avute due cessazioni di rapporto di lavoro per mobilità volontaria verso altri Enti.

| SPESE DEL PERSONALE     | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Competenze al personale | 1.936.892        | 2.054.297        | 1.907.433        | 1.892.298        | 1.809.817        |
| Oneri sociali           | 500.115          | 519.779          | 496.704          | 480.121          | 458.662          |
| Accantonamento TFR      | 238.521          | 233.134          | 119.159          | 166.677          | 130.427          |
| Altri costi             | 33.629           | 35.242           | 39.725           | 22.735           | 22.168           |
| <b>Totale</b>           | <b>2.709.157</b> | <b>2.842.452</b> | <b>2.563.021</b> | <b>2.561.831</b> | <b>2.421.074</b> |



#### - Funzionamento

Gli oneri di funzionamento hanno subito una diminuzione del 16,4% rispetto al 2012 (- € 532.279). L'accertamento al 31.12.2013 risulta infatti di € 2.719.839 contro un accertamento 2012 di € 3.252.119 mentre la previsione ammontava a € 3.322.057.

Si è registrata una notevole riduzione delle spese per automazione dei servizi, che sono passate da € 900.719 nel 2012 a € 712.556 nel 2013 (- € 188.163 pari -21%) giustificata dalla riduzione degli oneri per il SUAP che nel 2012 aveva scontato la fase di avvio (- € 100.000), dalla chiusura dell'Ufficio di Voghera (- € 45.000), dall'applicazione del regime fiscale di esenzione Iva per i servizi forniti da ICO Outsourcing Scrl e dalla riduzione dei canoni per alcuni servizi forniti da Infocamere Scpa.

Nel 2013 si sono sostenuti minori costi rispetto al 2012 anche per:

- manutenzioni ordinarie degli immobili di proprietà, € 108.849 contro € 184.106 (- € 75.258 pari a - 41%);
- oneri postali e di recapito, € 28.627 contro € 46.706 (- € 18.079 pari a - 39%) grazie all'utilizzo sempre più diffuso della posta elettronica certificata;
- oneri di facchinaggio, € 8.332 contro € 29.483 (- € 21.151 pari a - 72%);
- cancelleria e materiale di consumo, € 34.392 contro € 61.733 (- € 27.341 pari a - 44%);
- buoni pasto per il personale, € 48.502 contro € 85.746 (- € 37.244 pari a - 43%) in quanto la norma ha previsto un tetto massimo al valore del singolo buono;
- imposte e tasse, € 451.629 contro € 477.673 (- € 26.044 pari a - 5%) dovuto alla minore Irap dovuta alla riduzione del costo del personale;
- minori oneri per quote associative, € 702.330 contro € 750.178 (- € 47.849 pari a - 6%);
- minori spese per organi istituzionali, € 103.499 contro € 121.736 (- € 18.237 pari a - 15%);
- non si sono sostenute spese legali né oneri per transazioni e conciliazioni (- € 55.332);

Si sono avute inoltre riduzioni dei costi telefonici, degli oneri per l'energia elettrica, delle spese di pulizia, degli oneri di vigilanza, degli oneri per prestazioni professionali e degli oneri assicurativi.

| FUNZIONAMENTO             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prestazioni di servizi    | 1.457.532        | 1.598.939        | 1.600.331        | 1.768.174        | 1.372.402        |
| Godimento beni di terzi   | 14.084           | 13.450           | 18.054           | 20.268           | 29.927           |
| Oneri diversi di gestione | 505.090          | 471.146          | 506.526          | 591.763          | 511.682          |
| Quote associative         | 737.618          | 746.917          | 718.581          | 750.178          | 702.330          |
| Organi istituzionali      | 154.794          | 147.722          | 129.096          | 121.736          | 103.499          |
| <b>Totale</b>             | <b>2.869.117</b> | <b>2.978.175</b> | <b>2.972.588</b> | <b>3.252.119</b> | <b>2.719.840</b> |



**- Ammortamenti ed accantonamenti**

Le quote di ammortamento dei beni di proprietà rilevate in € 214.763, sono leggermente aumentate rispetto all'accertamento 2012 (€ 2.975).

L'accantonamento a Fondo svalutazione crediti per il diritto annuale 2013 ammonta a € 2.538.225 ed è stato calcolato – come disposto dai principi contabili definiti a livello nazionale per le Camere di Commercio - applicando ai crediti da diritto annuale 2013, sanzioni e interessi la percentuale di mancata riscossione dei ruoli emessi nel 2011 e 2012 pari all'86,32%.

|                            | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Fondo svalutazione crediti | 1.940.499 | 1.929.131 | 2.083.343 | 2.459.416 | 2.538.226 |



**- Interventi economici**

Gli interventi economici hanno generato costi per € 4.297.664 contro una previsione di € 5.560.345 ed un accertamento 2012 di € 4.093.978, l'incremento sul 2012 è di € 203.686 pari a + 4,97%. La previsione iniziale 2013 ammontava a € 5.567.000 con una differenza rispetto all'accertamento di - € 1.269.336 di cui € 305.674 per minor contributo promozionale liquidato all'azienda speciale PaviaSviluppo.

Nella tabella che segue sono evidenziati gli oneri promozionali previsti e accertati nell'esercizio 2013 suddivisi per obiettivi e programmi. Il contributo erogato all'azienda speciale PaviaSviluppo

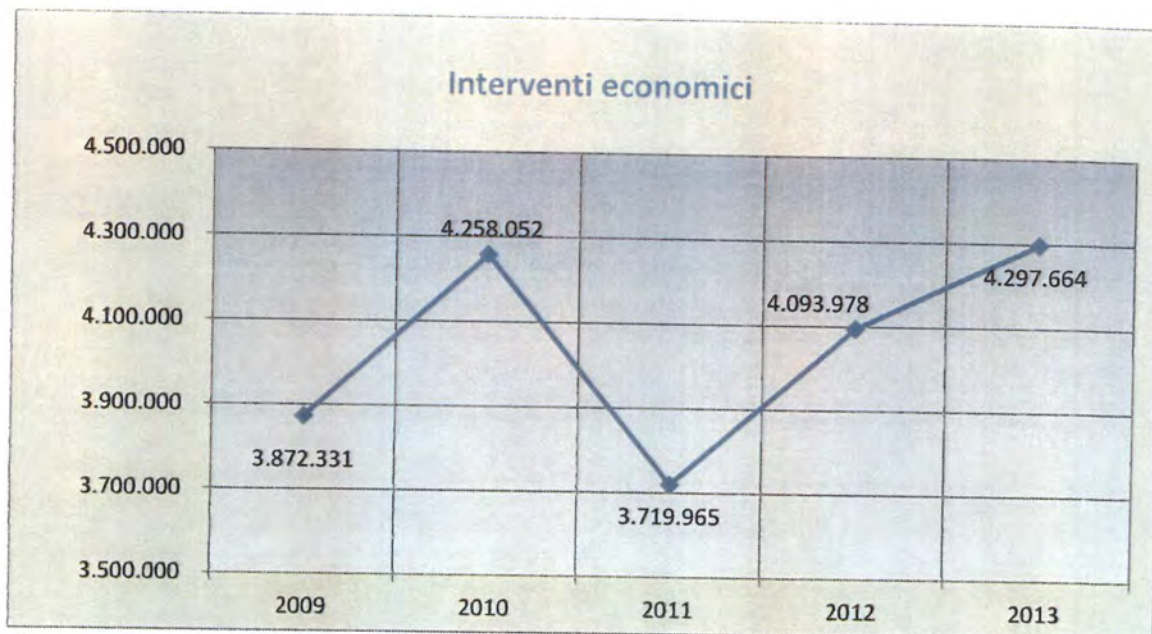
nell'esercizio, pari a € 1.042.526, è in linea con il contributo 2012 (€ 1.006.417) e nella tabella è suddiviso anch'esso per obiettivi e programmi.

| OBIETTIVO STRATEGICO                     |                                                                                                                         | LINEE PROMOZIONALI                                                                                                                                               | IMPORTO PREVISTO | IMPORTO ACCERTATO | % ACC. SU PREV. |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| <b>Sviluppo economico e territoriale</b> |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                  | <b>5.099.373</b> | <b>3.983.526</b>  | <b>78,12</b>    |
| 1                                        | Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione e del sistema imprenditoriale pavese                      | Contributi per la partecipazione a progetti di internazionalizzazione e per iniziative di promozione export rivolte alle imprese                                 | 800.000          | 600.000           |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Progetti e bandi cofinanziati da AdP                                                                                                                             | 240.000          | 229.087           |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Premio imprese internazionali                                                                                                                                    | 10.000           | 2.599             |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Lombardiapoint e progetti unione regionale                                                                                                                       | 10.000           | 7.261             |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Progetti cofinanziati dal Fondo di Perequazione nazionale                                                                                                        |                  | 32.593            |                 |
|                                          |                                                                                                                         | PaviaSviluppo                                                                                                                                                    | 336.218          | 183.077           |                 |
|                                          |                                                                                                                         | <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                    | <b>1.396.218</b> | <b>1.054.617</b>  | <b>75,53</b>    |
| 2                                        | Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito | Contributi alle PMI per certificazione del sistema qualità aziendale, e/o certificazioni volontarie di prodotto                                                  | 80.000           | 80.000            |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Contributi per la partecipazione ad eventi realizzati sul territorio italiano finalizzati a favorire le reti e supportare in genere il parternariato tra imprese | 60.000           | 60.000            |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Contributi per progetti investimenti innovativi di processo, di prodotto e di organizzazione                                                                     | 500.000          | 700.000           |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Contributi per abbattimento tassi interesse e costo pratiche                                                                                                     | 200.000          | 200.000           |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Progetti e bandi cofinanziati da AdP                                                                                                                             | 200.000          | 150.000           |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Progetti cofinanziati da AdP - ex convenzione artigianato                                                                                                        | 50.000           | 3.000             |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Iniziative di sostegno al credito delle PMI - Confidi international                                                                                              | 80.000           | 80.000            |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Fondo Confiducia                                                                                                                                                 | 400.000          | 45.030            |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Progetto promozionale per servizio brevetti                                                                                                                      | 21.000           | 20.494            |                 |
|                                          |                                                                                                                         | Progetti cofinanziati dal Fondo di Perequazione nazionale                                                                                                        | 150.000          | 105.745           |                 |

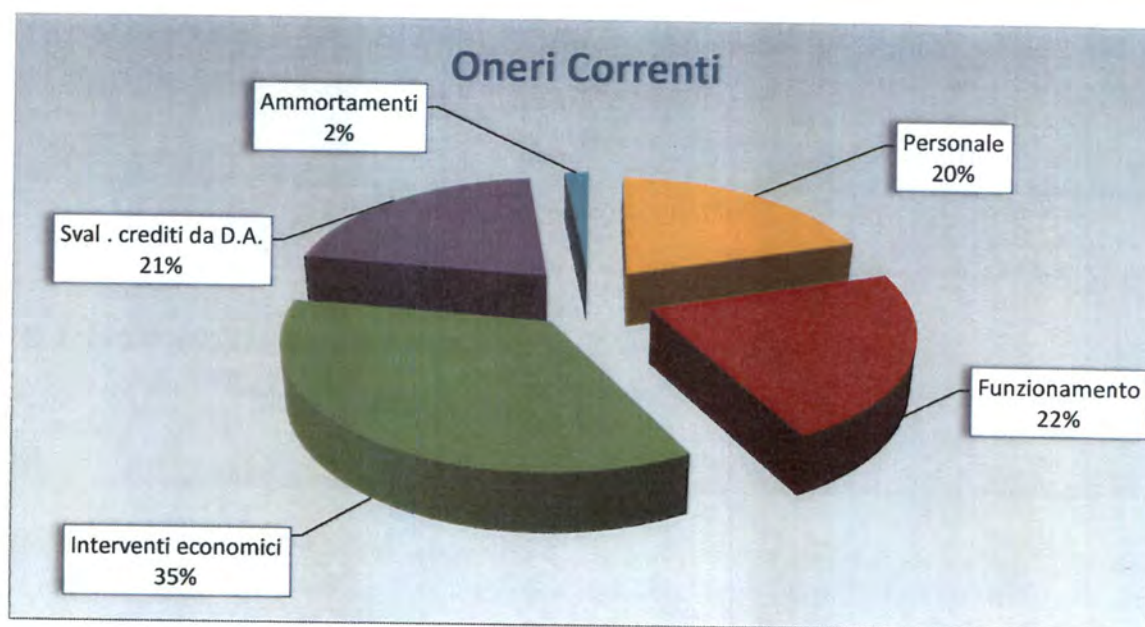
|   |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                  |               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|---------------|
|   |                                                                                                                               | Premio imprese innovative                                                                                                                                                                                                                     | 20.000           | 23.271           |               |
|   |                                                                                                                               | Progetto Tipizzazione contratti di rete                                                                                                                                                                                                       |                  | 10.000           |               |
|   |                                                                                                                               | PaviaSviluppo                                                                                                                                                                                                                                 | 104.860          | 52.310           |               |
|   |                                                                                                                               | <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>1.865.860</b> | <b>1.529.850</b> | <b>81,99</b>  |
| 3 | Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano         | Progetti e bandi cofinanziati da AdP                                                                                                                                                                                                          | 100.000          |                  |               |
|   |                                                                                                                               | Iniziative a sostegno della cooperazione                                                                                                                                                                                                      | 5.000            |                  |               |
|   |                                                                                                                               | Progetti cofinanziati dal Fondo di Perequazione nazionale                                                                                                                                                                                     |                  | 65.340           |               |
|   |                                                                                                                               | PaviaSviluppo                                                                                                                                                                                                                                 | 128.162          | 177.901          |               |
|   |                                                                                                                               | <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>233.162</b>   | <b>243.241</b>   | <b>104,32</b> |
| 4 | Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015                   | Contributi a favore di progetti per la promozione dell'economia della provincia effettuati da Enti pubblici, associazioni di categoria e socio-economico-culturali nonché da società anche consortili a partecipazione pubblica e da consorzi | 500.000          | 308.606          |               |
|   |                                                                                                                               | Progetti per Expò 2015                                                                                                                                                                                                                        | 100.000          | 71.840           |               |
|   |                                                                                                                               | Progetti e iniziative di marketing territoriale                                                                                                                                                                                               | 50.000           | 33.281           |               |
|   |                                                                                                                               | Promozione distretti commercio                                                                                                                                                                                                                | 25.000           |                  |               |
|   |                                                                                                                               | Promozione distretti agroalimentari                                                                                                                                                                                                           | 20.000           | 2.500            |               |
|   |                                                                                                                               | Pavia città internazionale dei saperi                                                                                                                                                                                                         | 15.000           | 15.000           |               |
|   |                                                                                                                               | Promozione territoriale                                                                                                                                                                                                                       | 10.000           | 4.910            |               |
|   |                                                                                                                               | Sportello IAT                                                                                                                                                                                                                                 | 20.000           |                  |               |
|   |                                                                                                                               | Progetto P.O.R. Pia "Fra il Ticino e l'Expo"                                                                                                                                                                                                  | 80.000           | 34.200           |               |
|   |                                                                                                                               | PaviaSviluppo                                                                                                                                                                                                                                 | 649.133          | 572.746          |               |
|   |                                                                                                                               | <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>1.469.133</b> | <b>1.043.083</b> | <b>71,00</b>  |
| 5 | Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese                                                         | Promozione dei prodotti e delle procedure del Registro Imprese                                                                                                                                                                                | 50.000           | 67.868           |               |
|   |                                                                                                                               | <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>50.000</b>    | <b>67.868</b>    | <b>135,74</b> |
| 6 | Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei | Iniziative per favorire al mediaconciliazione                                                                                                                                                                                                 | 55.000           | 12.734           |               |
|   |                                                                                                                               | Progetti e iniziative a favore della tutela del consumatore                                                                                                                                                                                   | 30.000           | 32.133           |               |
|   |                                                                                                                               | <b>TOTALE</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>85.000</b>    | <b>44.867</b>    | <b>52,78</b>  |

|                          |                                                                                                                         |                                                                                                      |           |           |       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|
|                          | consumatori                                                                                                             |                                                                                                      |           |           |       |
| Processi interni         |                                                                                                                         |                                                                                                      | 206.571   | 131.628   | 63,72 |
| 8                        | Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi | Progetto comunicazione                                                                               | 50.000    | 31.992    |       |
|                          |                                                                                                                         | Giornata dell'economia                                                                               | 15.000    | 11.636    |       |
|                          |                                                                                                                         | Premio Fedeltà al lavoro                                                                             | 70.000    | 70.000    |       |
|                          |                                                                                                                         | PaviaSviluppo                                                                                        | 71.571    | 18.000    |       |
|                          |                                                                                                                         | TOTALE                                                                                               | 206.571   | 131.628   |       |
| Crescita e apprendimento |                                                                                                                         |                                                                                                      | 261.056   | 182.510   | 69,91 |
| 10                       | Valorizzare la memoria storica dell'Ente                                                                                | Riorganizzazione dell'archivio storico camerale per informazione d'impresa                           | 50.000    | 45.400    |       |
|                          |                                                                                                                         | TOTALE                                                                                               | 50.000    | 45.400    | 90,80 |
| 11                       | Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale                                                              | Implementazione funzioni osservatorio economico                                                      | 30.000    | 3.929     |       |
|                          |                                                                                                                         | IX Censimento industria e servizi e no profit                                                        | 15.000    | 7.358     |       |
|                          |                                                                                                                         | Gestione delle sale contrattazione merci di Pavia, Voghera e Mortara e per la rilevazione dei prezzi | 107.800   | 87.331    |       |
|                          |                                                                                                                         | PaviaSviluppo                                                                                        | 58.256    | 38.492    |       |
|                          |                                                                                                                         | TOTALE                                                                                               | 211.056   | 137.110   | 64,96 |
| TOTALE GENERALE          |                                                                                                                         |                                                                                                      | 5.567.000 | 4.297.664 | 77,20 |

|                      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Interventi economici | 3.872.331 | 4.258.052 | 3.719.965 | 4.093.978 | 4.297.664 |



Si sottolinea inoltre che gli oneri correnti dell'area promozionale dell'Ente, comprensivi degli oneri di struttura, ammontano a € 4.923.608 e si confermano pari al 53% dei proventi correnti (al netto del Fondo svalutazione crediti da diritto annuale).



**Il risultato della gestione corrente** registra un disavanzo di € 360.857 e risulta dimezzato rispetto al risultato 2012 (€ 699.001) a fronte di una previsione di disavanzo di € 3.159.513.

**La gestione finanziaria** si è chiusa con un avanzo di € 437.816 in diminuzione rispetto al 2012 (€ 681.478 pari a - 36%) ed una previsione iniziale di € 526.061.

Su tale minor introito hanno inciso:

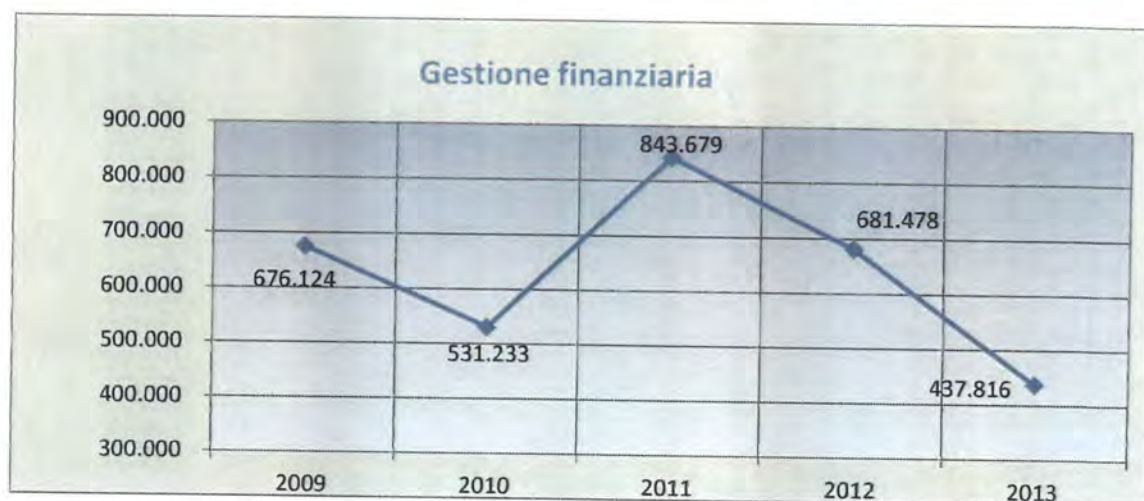
- la riduzione interessi maturati sulle somme depositate sul c/c bancario € 31.130 contro 127.726 del 2012 (-75%) dovuta alle minori giacenze (si ricorda che a metà 2011 l'Ente ha

investito 10 milioni di euro in BTP e nel 2013 ulteriori 2,5 milioni) e alla riduzione dei tassi di interesse;

- la mancata distribuzione di dividendi da parte della partecipata Milano Serravalle – Milano Tangenziali Spa che ha portato ad un accertamento per proventi mobiliari pari a € 2.863 contro € 214.025 del 2012 (- € 211.162 pari a - 99%);

Per contro si sono incassati maggiori interessi sui BTP acquistati nel 2011 e nel 2013 , € 407.341 contro € 343.750 (+ 18%).

|                                             | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Proventi finanziari                         | 681.662        | 531.233        | 846.947        | 687.980        | 444.355        |
| Oneri finanziari                            | -5.537         | 0              | -3.268         | -6.501         | -6.539         |
| <b>Risultato della gestione finanziaria</b> | <b>676.124</b> | <b>531.233</b> | <b>843.679</b> | <b>681.478</b> | <b>437.816</b> |



**La gestione straordinaria** ha registrato un risultato positivo di € 101.893 in diminuzione dell'80% rispetto al 2012 (€ 491.253), ed una previsione iniziale di - € 250.000.

**I proventi straordinari** ammontano a € 367.768 in diminuzione rispetto al 2012 (- 56%). Si sono infatti ridotte:

- le insussistenze di oneri promozionali dovute a iniziative e progetti promozionali di anni precedenti che si sono conclusi con economie € 211.719 contro € 634.221 (- 67%);
- le sopravvenienze attive per diritto annuale anni precedenti per € 86.889 contro € 151.289 (- 43%).

**Gli oneri straordinari** sostenuti nell'esercizio, per € 265.875 sono anch'essi ridotti rispetto al 2012 (- 23%). In questa categoria sono inclusi:

- i versamenti allo Stato per € 242.832 incrementati del + 53% rispetto al 2012 e relativi agli importi versati all'Erario in applicazione della L. 133/2008 - art. 61 - comma 17 -, della L. 122/2010 - art. 6 -, della L. 135/2012 - art. 8 comma 3 - e della L. 228/2012 art. 1 commi 141 e 142,
- le sopravvenienze passive per € 23.043 di cui € 4.240 per diritto annuale. Rispetto al 2012 si è avuta una riduzione del 76%.

Nella tabella e nel relativo grafico che seguono si evidenzia l'andamento dei versamenti forzosi allo Stato registrati nel quinquennio.

|                                              | 2009  | 2010   | 2011   | 2012    | 2013    |
|----------------------------------------------|-------|--------|--------|---------|---------|
| Oneri straordinari per versamenti allo Stato | 7.892 | 13.892 | 85.740 | 159.890 | 242.832 |



**Le rettifiche di valore dell'attività finanziaria** hanno registrato un disavanzo di € 19.973 e sono riferite alle svalutazioni del valore delle società partecipate in liquidazione al 31.12.2013 e precisamente Leonardo 2015 Srl, Retecamere Scrl e Centro Servizi Orafo Srl come dettagliatamente illustrato in nota integrativa.

**Il risultato complessivo della gestione** registra, quindi, un avanzo di € 158.879 contro un avanzo 2012 di € 391.261 e una previsione negativa di € 2.883.452. La differenza registratasi rispetto al valore di budget deriva dalla sommatoria dei singoli scostamenti sopra illustrati.

**Gli investimenti** effettuati nel 2013 riguardano immobilizzazioni materiali per € 63.790 e immobilizzazioni finanziarie per € 2.420.204.

Per quanto riguarda le immobilizzazioni finanziarie nel 2013, come illustrato in nota integrativa, sono stati sottoscritti nominali € 2.500.000 di BTP Italia.

Nelle tabelle che seguono vengono evidenziati gli indici di copertura degli oneri correnti e gli indici di composizione degli stessi raffrontati con i dati 2012.

| Indici di copertura degli oneri                                            |                                                                          | Consuntivo 2012 | Consuntivo 2013 |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Indice di copertura degli oneri correnti                                   | <u>proventi correnti</u><br>oneri correnti                               | -94,45%         | -97,04%         |
| Indice netto di copertura degli oneri correnti                             | <u>proventi per diritti</u><br>oneri correnti                            | -87,10%         | -89,60%         |
| Indice di copertura delle spese del personale                              | <u>spese personale</u><br>proventi per diritti                           | -23,36%         | -22,16%         |
| Indice di copertura delle spese per prestazioni di servizi e oneri diversi | prestazione di servizi e oneri<br><u>diversi</u><br>proventi per diritti | -21,70%         | -17,52%         |
| Indice di copertura degli oneri per quote associative                      | quote associative<br><u>sistema camerale</u><br>proventi per diritti     | -6,84%          | -6,43%          |
| Indice di copertura degli oneri per organi istituzionali                   | <u>organi istituzionali</u><br>proventi per diritti                      | -1,11%          | -0,95%          |
| Indice di copertura degli oneri per interventi economici                   | <u>interventi economici</u><br>proventi per diritti                      | -37,32%         | -39,34%         |

| Indici di composizione degli oneri                           | Consuntivo 2012 | Consuntivo 2013 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <u>spese personale</u><br>oneri correnti                     | 20,34%          | 19,86%          |
| <u>prestazione servizi e oneri diversi</u><br>oneri correnti | 18,90%          | 15,70%          |
| <u>quote associative sistema camerale</u><br>oneri correnti  | 5,96%           | 5,76%           |
| <u>organi istituzionali</u><br>oneri correnti                | 0,97%           | 0,85%           |
| <u>interventi economici</u><br>oneri correnti                | 32,51%          | 35,25%          |
| <u>ammortamenti e accantonamenti</u><br>oneri correnti       | 21,32%          | 22,58%          |

## 8 – CONCLUSIONI

Il quadro che emerge dalla presente relazione restituisce l'immagine di un Ente virtuoso, che ha saputo mettere pienamente a frutto gli sforzi di razionalizzazione dei propri costi di gestione sollecitati con grande forza negli ultimi anni dalle politiche governative, rafforzando nel contempo la propria missione di sostegno e incentivazione al mondo imprenditoriale e di stimolo alla competitività del territorio.

Il bilancio chiude infatti in positivo nonostante l'ulteriore contrazione delle entrate - dovuta sia alle perduranti difficoltà in cui versano le imprese e l'intero sistema economico locale sia alla contrazione dei proventi finanziari e straordinari - ma ciò avviene a fronte di un significativo nuovo incremento del 5% sull'anno precedente (che si somma a quello già realizzato nel 2012, che era del +11%) di risorse spese a favore della promozione economica, risorse che raggiungono l'importo di 4,3 milioni di euro e che rappresentano una quota sempre più consistente - il 36,33% (contro il 34,4% del 2012) - dei proventi correnti.

Con ciò la Camera ha dato un messaggio di grande attenzione ai bisogni della comunità economica e di responsabilità verso l'obiettivo di valorizzare le opportunità di crescita della competitività territoriale, offrendo - insieme alla propria azienda speciale Paviaviluppo - una gamma ancora più ampia di servizi ad alto valore aggiunto, rafforzando gli interventi di agevolazione diretti alle singole imprese, e promuovendo nuovi progetti di supporto alla competitività imprenditoriale e territoriale. In particolare, numerosi e consistenti sono stati gli interventi finalizzati ad aiutare gli operatori ad ottenere una maggiore visibilità sui mercati, sia interno che estero, e ad accompagnarli in una seria valutazione - necessaria a fronte della crisi economica e di competitività giunta al suo apice con l'anno 2013 - dei propri punti di forza e delle opportunità di crescita da valorizzare. Significativo è stato anche il contributo dato per stimolare l'introduzione di innovazioni e miglioramenti nella gestione aziendale, per stimolare la nascita di nuove attività e per migliorare le condizioni e le opportunità di accedere al credito in chiave di superamento delle strozzature presenti nel sistema bancario. Si è inoltre dato spazio all'obiettivo di valorizzare l'eccezionale occasione di promozione del territorio costituita da Expo 2015, intraprendendo azioni mirate per incrementare l'attrattività turistica e incominciando a progettare le più adeguate modalità per rappresentazione le eccellenze pavesi nell'ambito dei padiglioni espositivi della manifestazione.

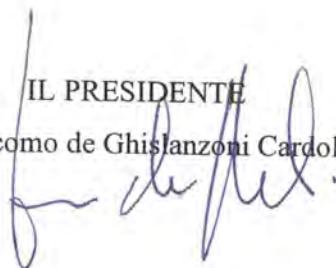
L'azione di razionalizzazione e di contenimento delle spese intercorsa ha riguardato sia il personale che, soprattutto, il funzionamento. Sulla prima voce hanno inciso i trasferimenti ad altra amministrazione di due dipendenti che non sono stati sostituiti con nuovo personale; sulla seconda voce si legge sicuramente l'impatto della chiusura dell'ufficio decentrato di Voghera, oltre che quello di una oculata gestione delle manutenzioni ordinarie, per le quali si è fatto ricorso alle più convenienti soluzioni proposte dal mercato o dal sistema obbligatorio delle forniture pubbliche, senza trascurare il mantenimento in efficienza del consistente patrimonio immobiliare. Il positivo traguardo di contenimento della spesa è inoltre riconducibile al processo di informatizzazione dei procedimenti e delle attività d'ufficio ormai consolidato, attivato tempestivamente nel passato con gli opportuni investimenti, che oggi si traduce in un consistente risparmio sulle spese per automazione di servizi e che nell'ultimo anno ha consentito di ridurre tanto gli oneri telefonici quanto quelli postali.

Importante è anche il risultato operativo conseguito dell'Azienda Speciale Paviaviluppo che ha contribuito per circa il 24% alla realizzazione degli interventi economici dedicati alla promozione di imprese e territorio programmati dalla Camera, investendo in attività promozionali un importo sostanzialmente paragonabile a quella dell'anno precedente a fronte di un apprezzabile sviluppo dei servizi di assistenza alle imprese, e che ha potuto comunque assicurare la piena copertura dei costi di struttura tramite mezzi finanziari propri.

E' pertanto possibile esprimere un giudizio di piena soddisfazione per il risultato economico raggiunto, così come per il significativo sforzo promozionale profuso dall'Ente che si ritiene abbia portato concreta utilità a supporto del sistema economico locale e della competitività territoriale.

IL PRESIDENTE

(Giacomo de Ghislanzoni Cardoli)



IL SEGRETARIO GENERALE  
(Federico Rossetti)



CONSUNTIVO 2013 - ART. 24 DEL DPR. 254/05

| GESTIONE<br>CORRENTE<br>A) Proventi<br>correnti | ORGANI ISTITUZIONALI E<br>SEGRETARIA GENERALE<br>(A) |            | SERVIZI DI<br>SUPPORTO (B) |            | ANAGRAFE E<br>SERVIZI DI<br>REGOLAZIONE DEL<br>MERCATO (C) |            | STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZION<br>E e PROMOZ. ECON. (D) |            | TOTALE (A+B+C+D) |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------|----------------------------|------------|------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------|------------|------------------|
|                                                 | Budget<br>Aggiornato                                 | Consuntivo | Budget<br>Aggiornato       | Consuntivo | Budget<br>Aggiornato                                       | Consuntivo | Budget<br>Aggiornato                                     | Consuntivo |                  |
| 1) Diritto Annuale                              |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| 2) Diritti di Segreteria                        |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| 3) Contributi trasferimenti e altre entrate     |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| 4) Proventi da gestione di beni e servizi       |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| 5) Variazione delle rimanenze                   |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| Totale proventi correnti (A)                    |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| B) Oneri Correnti                               |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            |                  |
| 6) Personale                                    | -359.376                                             | -320.675   | -671.725                   | -621.318   | -1.271.617                                                 | -1.135.785 | -377.864                                                 | -343.296   | -2.680.582       |
| 7) Funzionamento                                | -1.193.600                                           | -1.005.370 | -517.907                   | -414.614   | -1.085.836                                                 | -900.442   | -516.114                                                 | -399.413   | -3.313.456       |
| 8) Interventi economici                         | -45.445                                              | -45.400    |                            |            | -171.000                                                   | -133.231   | -5.346.000                                               | -4.119.033 | -5.562.445       |
| 9) Ammortamenti e accantonamenti                | -37.521                                              | -35.270    | -1.787.186                 | -2.575.790 | -86.812                                                    | -80.064    | -66.862                                                  | -61.865    | -1.978.382       |
| Totale Oneri Correnti (B)                       | -1.635.942                                           | -1.406.715 | -2.976.819                 | -3.611.722 | -2.615.264                                                 | -2.249.522 | -6.306.841                                               | -4.923.608 | 13.534.865       |
|                                                 |                                                      |            |                            |            |                                                            |            |                                                          |            | 12.191.568       |

|                                         |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
|-----------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|----------|----------|------------|------------|------------|-----------|
| Risultato della gestione corrente (A-B) | -1.635.942 | -1.389.476 | 5.357.633 | 5.841.474 | -734.664 | -191.118 | -6.146.541 | -4.621.738 | -3.159.513 | -360.857  |
| C) GESTIONE FINANZIARIA                 |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| 10) Proventi finanziari                 |            |            | 532.600   | 444.355   |          |          |            |            | 532.600    | 444.355   |
| 11) Oneri finanziari                    |            |            | -6.539    | -6.539    |          |          |            |            | -6.539     | -6.539    |
| Risultato gestione finanziaria          |            |            | 526.061   | 437.816   |          |          |            |            | 526.061    | 437.816   |
| D) GESTIONE STRAORDINARIA               |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| 12) Proventi straordinari               |            | 4.450      |           | 122.081   |          | 2.776    |            | 238.461    | 0          | 367.768   |
| 13) Oneri straordinari                  | -250.000   | -259.000   |           | -5.226    |          | -1.611   |            | -37        | -250.000   | -265.875  |
| Risultato della gestione straordinaria  | -250.000   | -254.551   |           | 116.855   |          | 1.164    |            | 238.424    | -250.000   | 101.893   |
| 14) Rivalutazioni attivo patrimoniale   |            |            |           |           |          |          |            |            |            | 0         |
| 15) Svalutazioni attivo patrimoniale    |            | -19.973    |           |           |          |          |            |            |            | -19.973   |
| Differenza rettifiche                   |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| attività finanziaria                    |            | -19.973    |           |           |          |          |            |            |            | -19.973   |
| DisavanzoAvanzo economico               |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| esercizio A-B - C - D                   | -1.885.942 | -1.664.000 | 5.883.695 | 6.396.146 | -734.664 | -189.953 | -6.146.541 | -4.383.313 | -2.883.452 | 158.879   |
| INVESTIMENTI                            |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| Totale Immobilizz.                      |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| Immateriali                             |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| Totale                                  |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| Immobilitazz.                           |            |            |           |           |          |          |            |            |            |           |
| Materiali                               | 320.000    | 63.790     |           |           |          |          |            |            | 320.000    | 63.790    |
| Totale Immob.                           | 10.200.000 | 2.420.204  |           |           |          |          |            |            | 10.200.000 | 2.420.204 |
| Finanziarie                             |            |            |           |           |          |          |            |            | 0          | 0         |
| TOTALE                                  | 10.520.000 | 2.483.994  |           |           |          |          |            |            | 10.520.000 | 2.483.994 |
| IMMOBILIZZAZIONI                        |            |            |           |           |          |          |            |            | 0          | 0         |

IL SEGRETARIO GENERALE

(Federica Pasinetti)

63

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Federica Pasinetti)