Allegato "A" delib. n. 132 del 20/12/12

Camera di Commercio
Pavia

PIANO DELLA PERFORMANCE

2013 / 2015

(ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009)

Approvato con Deliberazione della Giunta camerale n. 132 del 20 dicembre 2012

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Pavia, dicembre 2012

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO 4

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER 8

2.1 - Chi siamo 8

2.2 - Cosa facciamo 9

2.3 - Come operiamo 15

3. IDENTITÀ 17

3.1 L'amministrazione "in cifre" 17

3.2 - Mandato istituzionale e Missione 21

3.3 - Albero della performance 23

4. ANALISI DEL CONTESTO 30

4.1- Analisi del contesto esterno 30
4.1.1- Il contesto sociale e ambientale della provincia 30
4.1.2 - Il contesto economico-produttivo della provincia 31
4.1.3. Analisi SWOT 38
4.1.4 - Il quadro normativo di riferimento 40
4.1.5 - Le relazioni istituzionali della Camera 44

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Pasinetti)

4.2 - Analisi del contesto interno **46**
4.2.1 - La struttura organizzativa della Camera 46
4.2.2 - Le Infrastrutture e le risorse tecnologiche 50
4.2.3 - Le risorse umane 54
4.2.4 - Le risorse finanziarie 57
4.2.5 - Analisi SWOT 61

5. OBIETTIVI STRATEGICI **62**

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI **67**

7. ALLEGATI **87**

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasquali)

1. Presentazione del Piano

La riforma del pubblico impiego contenuta nel d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 individua gli strumenti che le amministrazioni pubbliche devono utilizzare per misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e la performance individuale, con la finalità ultima di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, perseguendo obiettivi di efficienza e trasparenza e conferendo particolare rilievo alla diffusione della cultura del merito.

All'interno di questo quadro operativo il ***Ciclo della performance*** svolge la funzione di integrare in un percorso logico e coerente le diverse fasi della pianificazione dell'Ente, mettendo in evidenza i collegamenti fra la strategie e l'operatività, fra obiettivi e strumenti, fra azioni e risorse, e fornendo le chiavi di lettura e strumenti per una trasparente rendicontazione e valutazione dei risultati raggiunti. Il ciclo si fonda infatti su tre leve fondamentali:

- ***performance***: il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, Ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l'Ente è stato costituito;
- ***premialità***: il collegamento effettivo tra la misurazione e valutazione delle performance organizzative e la misurazione e valutazione delle performance individuali, con funzione propedeutica all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità

che operano nell'Ente;

- ***trasparenza***: il processo attraverso il quale l'Ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interesse (stakeholder) il proprio operato.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pa[illegible])

Il ***Piano della Performance***, previsto dall'art. 10 del Decreto, è lo strumento di pianificazione triennale precipuamente finalizzato a indirizzare e gestire il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura alla luce delle attese dei portatori di interesse, in una logica di sviluppo della comunicazione interna ed esterna ed in funzione di trasparenza e rendicontabilità dei risultati strategici e operativi ottenuti nell'espletamento della missione istituzionale dell'Ente. In esso vengono individuati ed esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale Dirigente e i relativi indicatori.

Con il presente documento la Camera di Commercio di Pavia giunge alla terza annualità di pianificazione della propria Performance[1]

che viene come di consueto coordinata con gli atti fondamentali di pianificazione dell'Ente: primi fra tutti il programma Pluriannale 2010-2014[2] e la Relazione Previsionale e Programmatica 2013[3], oltre al preventivo ed al budget direzionale 2013[4] adottati dalla Camera in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale DPR 254/2005.

Al Piano si affiancano quali ulteriori componenti del ciclo: il ***Programma triennale della trasparenza 2011-2013***[5], con cui sono stati enunciati i mezzi per giungere a una maggiore integrazione dei canali di comunicazione proattiva tra l'Ente e gli stakeholders, e il ***Sistema di misurazione e di valutazione della Performance***[6], che definisce criteri e procedure per la corretta misurazione dell'apporto individuale dei dirigenti e del personale al conseguimento della performance organizzativa.

---

[1] I precedenti documenti di Piano della Performance sono stati adottati con deliberazioni della Giunta camerale n. 5 del 31.1.2011 (2011-2013) e n. 6 del 30.1.2012 (2012-2014).
[2] Delibera del Consiglio n. 11 del 12.10.2009
[3] Delibera del Consiglio n. 10 del 30.10.2012
[4] Approvati rispettivamente con delibere di Consiglio n. 14 del 3.12.2012 e di Giunta n. 133 del 20.12.2012
[5] Delibera della Giunta n. 106 del 5.10.2011
[6] Delibera della Giunta n. 151 del 20 dicembre 2011

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse – con rilevazione degli eventuali scostamenti – saranno invece esplicitati nella ***Relazione sulla performance***, da redigere entro il mese di giugno dell'anno successivo.

Il Documento recepisce le indicazioni della delibera CIVIT n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano delle Performance" anche alla luce della lettura fornita in merito da Unioncamere Nazionale con le Linee Guida dalla stessa emanate in data 30 novembre 2010. La redazione del presente Piano si ispira pertanto ai principi di bilanciamento, chiarezza, coerenza e veridicità dei contenuti, trasparenza e intellegibilità.

Da questa edizione inoltre, il Piano accoglie al suo interno il ***metodo Balanced Scorecard***, quale strumento di supporto alla gestione che, affiancandosi al controllo di gestione, agevola la pianificazione operativa stimolando la misurazione e il monitoraggio continuo dei risultati e semplificando la loro rendicontazione.
La struttura si articola a partire dalla Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pavia, che rappresenta gli obiettivi strategici prioritari selezionati secondo un criterio di 'creazione del valore', ossia rappresentativi dei processi in grado di indirizzare l'Ente verso nuovi traguardi, nel perseguire la propria missione istituzionale, o verso lo sviluppo di nuove funzioni in risposta alle esigenze della comunità economica.
Gli obiettivi di riferimento per la definizione delle performance sono inoltre afferenti a quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale della performance stessa: quella relativa allo **sviluppo economico e territoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi; quella dell'**apprendimento e crescita** della struttura, tesa ai miglioramenti nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro; ed infine quella **economico-finanziaria,** finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Il collegamento logico fra gli obiettivi strategici e i fattori di misurazione delle performance (indicatori) illustrati nel capitolo 6 del Presente Piano è garantito dalla individuazione di **KPI**, ossia di indicatori chiave in grado di rendere visibili i rapporti causa-effetto tra strategia e operatività dell'Ente, grazie ai quali è stato possibile tradurre in concreto e rendere misurabili i processi di creazione del valore che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Dalla definizione degli obiettivi di Ente e dei relativi fattori di misurazione deriva, a seguito di un processo di **cascading** operativo, l'individuazione degli obiettivi delle aree organizzative illustrati nel cap. 6 del presente Piano.

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 8 del Dlgs 150/2010 si precisa che gli **indicatori** individuati quali fattori di misurazione delle performance sono riconducibili alle seguenti categorie: outcome/impatto/efficacia, efficienza, produttività, livello del servizio/gradimento.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pascucci)

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli Stakeholder

2.1 - Chi siamo

La Camera di Commercio di Pavia è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge compiti di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori, e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale, secondo il principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione.

Tra le Camere più antiche d'Italia (che affonda le sue radici nel Collegium Mercatorum Papaie e poi viene fondata in chiave moderna nel 1786 con l'editto dell'Imperatore Giuseppe II, redatto da Cesare Beccaria), la Camera di Pavia ha svolto nei secoli una azione forte e impegnativa a favore dello sviluppo socio-economico del territorio, in particolare nei settori strategici dell'agroalimentare e della meccanica, cui storicamente è ancorato gran parte del valore e dell'immagine della produzione della tipica pavese. A seguito della crisi che negli ultimi anni sta interessando l'intera economia mondiale , la Camera pone al centro della sua azione l'impegno a sostenere i settori tradizionali anche sui mercati esteri e a promuovere l'innovazione del tessuto economico locale, che nonostante i contraccolpi della crisi rimane ricco di potenzialità.

Organi della Camera di Commercio sono il Presidente, la Giunta e il Consiglio – organi di governo – e il Collegio dei Revisori dei Conti – organo di vigilanza. La Giunta - formata da nove membri, oltre al Presidente - è eletta dal Consiglio. Il Consiglio della Camera di Pavia si compone di 27 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia, cui si aggiungono due

IL SEGRETARIO GENERALE

componenti in rappresentanza – rispettivamente - dei consumatori e dei sindacati dei lavoratori. La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale coadiuvato dal Vicesegretario, che svolgono le funzioni dirigenziali nelle aree di rispettiva competenza.

La Camera di Commercio, in qualità di ente autonomo, è dotata di potestà normativa, statutaria e regolamentare. Lo Statuto camerale è stato approvato il 17 settembre 2001, e da ultimo modificato nel 2011, in adeguamento alle novità normative introdotte dai decreti ministeriali n. 155/2011 e n. 156/2011, che hanno dato attuazione a diverse disposizioni del d. lgs. n. 23/2010 di riforma della legge n. 580/1993. La Riforma ha rafforzato le competenze delle Camere: anzitutto conferendo loro un esplicito e forte ruolo di supporto alle politiche di internazionalizzazione e di innovazione delle imprese, nonché di promozione del territorio. Inoltre ha posto al centro delle funzioni istituzionali la semplificazione amministrativa, facendo leva sull'accreditata capacità del sistema camerale di agevolare le attività di impresa, grazie alle innovative procedure telematiche. Le modifiche normative alla l. 580/1993 hanno altresì formalizzato il concetto di "sistema camerale", che comprende le Camere di Commercio, le loro Unioni Regionali, l'Unioncamere Nazionale, le Camere di Commercio Italiane all'estero e le Camere di Commercio estere in Italia legalmente riconosciute. Fanno parte di detto sistema anche le aziende speciali e le società di servizi partecipate dalle Camere.

2.2 - Cosa facciamo

Oggi la Camera di Commercio di Pavia è prima di tutto l'interlocutore delle circa 50.000 imprese che in provincia producono e scambiano beni e servizi, e delle categorie economiche che le rappresentano. Essa è anche un'istituzione al servizio dei cittadini e dei consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio pavese.
Alle funzioni tradizionali di tipo amministrativo, relative agli adempimenti anagrafici e certificativi per le imprese, si affiancano le attività di regolazione del mercato, volte a garantire la correttezza delle relazioni tra le imprese e tra queste e i consumatori, quelle di osservatorio dell'economia locale, e con sempre maggiore rilevanza quelle di promozione e sostegno allo sviluppo del sistema economico e produttivo della provincia. In quest'ultimo ambito l'operatività – fortemente supportata dall'Azienda Speciale Paviasviluppo – si estende dal sostegno

IL SEGRETARIO GENERALE

alle imprese alla formazione, dai servizi per l'internazionalizzazione e l'innovazione alla promozione delle tipicità locali, dal sostegno per l'accesso al credito al supporto alle reti, fino alla promozione turistica e dello sviluppo territoriale più in generale.

Si riportano di seguito alcuni dati indicativi dei volumi di attività nelle diverse sfere di competenza dell'attività della Camera:

Funzioni amministrative: funzioni relative alla tenuta di registri ed albi nei quali vengono iscritti e certificati i principali dati riferiti alla vita di ogni impresa.

Registro Imprese (art. 8 l. n. 580/1993)	*2011*
Totale imprese registrate	50148
Iscrizioni	3.123
Modifiche	28.980
Cessazioni	3.201
Visure/certificati/elenchi	21.438

Registro informatico dei protesti *(l.n.235/2000)*	*2011*
Nominativi inseriti nel Registro	10499

Albo imprese artigiane (L .n. 443/85)	*2011*
Totale imprese artigiane	14.468
Visure/certificati	741

Certificazioni a valere per l'estero	2011
Certificati di origine	5650
Visti su fatture	2909
Carnet Ata	71

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pavirani)

Competenze in materia ambientale	*2011*
Ricezione di modelli unici di dichiarazione ambientale (MUD)	4.647

Competenze vitivinicole	*2011*
Attestati vini	2.113

Funzioni di Regolazione del mercato: funzioni in materia di: sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato, legalità degli strumenti di misura utilizzati nelle transazioni commerciali, legittimità e imparzialità dell'accesso dei consumatori ai concorsi a premio, controllo e verbalizzazione dei depositi di marchi e brevetti, gestione delle procedure di conciliazione e arbitrato, sistematica raccolta dei prezzi, sanzioni amministrative per comportamenti commerciali non conformi alla normativa.

Attività Ispettiva e Sanzionatoria	*2011*
Ordinanze	396
Concorsi a premio: accessi	17

Metrologia legale	*2010/2011*
Consistenza utenti metrici	9964 (ultimo dato disponibile: 2010) 10.989 (dato attuale al 2.12.12)
Ispezioni	1.560

Rilevazioni prezzi	*2011*
Numero Commissioni	192

Marchi e brevetti	*2011*
Marchi e brevetti depositati	271

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Bianchi)

Conciliazione	*2011*
Domande di conciliazione pervenute/attivate	58

Funzioni promozionali. Le funzioni di promozione e sostegno allo sviluppo economico hanno l'obiettivo di promuovere gli interessi generali delle imprese e in quest'ottica realizzano e gestiscono, anche attraverso la collaborazione e il cofinanziamento, in taluni casi, di altri enti - quali la Regione Lombardia con l'Accordo di Programma per la competitività del sistema lombardo - iniziative dirette a sostenere il sistema produttivo, il mercato e il territorio. Le aree di intervento si possono sintetizzare nei seguenti ambiti di interesse: internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità ambientale, agricoltura; studi e informazioni statistiche; promozione strategie infrastrutturali, turismo.

Interventi a favore della competitività imprenditoriale e dell'attività economica locale	*2011*	
Bando Promozione dell'economia locale	istanze n. 50	€ 471.071
Interventi a favore dell'Internazionalizzazione	***2011***	
Contributi per partecipazione a fiere internazionali	istanze n. 169	€ 306.158,57
Contributi per la promozione del partenariato	istanze n. 14	€ 10.160
Interventi organizzati tramite l'Azienda speciale	2011	
Fiere internazionali all'estero	n. 2	
Fiere Internazionali in Italia	n. 1	

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Gallizioli)

Workshop/ Missioni/ Incoming/ Altro	n. 6
Progetti organizzati in Accordo di Programma con Regione Lombardia	
Progetti di internazionalizzazione (turismo e altro)	n. 4
LombardiaPoint	
Richieste informazioni	n. 297
Club imprese esportatrici	
Numero Imprese iscritte	n. 64
Bandi in accordo di programma	
Risorse camerali impegnate	€ 870.000 (delibera daverificare con Brega)

Interventi per sostenibilità ambientale	*2011*	
Contributi per certificazione del sistema di qualità aziendale e di gestione ambientale	istanze n. 31	€ 64.981,61
Salva ambiente Artigianato	Istanze n. 5	€ 28.258,00

Interventi a favore dell'innovazione (in collaborazione con Regione Lombardia)	*2011*	
Contributi per innovazione servizi (voucher)	istanze n. 34	€ 69.000,00

Attività di Studi e informazione economica	*2011*

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Pubblicazioni		
"Rapporto dell'Economia 2011"	n.1	
Nota congiunturale trimestrale	n. 4	
Rivista camerale "Paviaeconomica"	n. 3	n. copie 15.000
Newsletter camerali	n. 12	n. invii 1.400
Rapporto sui fabbisogni formativi e professionali della provincia di Pavia – Sistema informativo Excelsior	n. 1 (pubblicazione su sito istituzionale)	
Campagne promozionali e comunicazione (CRM)	n. 49	
Gestione biblioteca camera per consultazioni	Volumi 9110	Consultazioni n. 10
Sostegno e promozione della competitività imprenditoriale e dell'attività economica locale		
Corso Formazione MUD Giornata dell'Economia Organizzazione Premio Fedeltà al Lavoro Corsi per la sicurezza informatica (2) Workshop "I distretti del commercio" Giornata per l'Innovazione: Innotodays Presentazione volume "L'Oca in Lomellina"	n. 7 eventi	
Attività statistica		
Ricerche statistiche	n. 537	
Richieste copie bilanci	n. 263	
Indagini Istat	n. 81	

Attività agricoltura	*2011*
Agroalimentare di qualità del vino in Oltrepò Pavese e del Distretto di Filiera del riso	n. 17 riunioni del Tavolo Verde

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

2.3 - Come operiamo

La Camera di Commercio di Pavia svolge la sua attività sia direttamente, sia per mezzo della sua **Azienda Speciale, PaviaSviluppo,** nata il 1° gennaio 2009 dalla fusione tra le due Aziende speciali preesistenti, PaviaMostre, costituita nel 1985 e PaviaForm, costituita nel 1990. La Camera opera anche tramite partecipazioni al capitale sociale di società e di consorzi.
La Camera ha istituito le **Sale di Contrattazione** Merci di Pavia, Voghera e Mortara. Oltre alla **sede centrale sita a Pavia**, in via Mentana n. 27, sul territorio sono attualmente presenti gli uffici decentrati di **Vigevano**, dal 1981, e di **Voghera**, dal 1989.

La Camera di Commercio promuove azioni coordinate con istituzioni e privati, attraverso un dialogo continuo teso ad alimentare opportune e necessarie sinergie, operando come integratore di sistemi e **facilitatore di collaborazioni**, sia a livello di imprese che a livello di principali attori istituzionali e associativi del territorio.

Nell'esercizio della propria *mission*, l'Ente camerale utilizza avanzati sistemi di comunicazione e di gestione delle informazioni trattate, che testimoniano il livello di avanzamento del processo di innovazione tecnologica del sistema camerale , in grado di gestire in **modalità informatica** e per **via telematica** una elevata percentuale dei procedimenti amministrativi.
Costante attenzione è posta alla **flessibilità e alla efficienza** del proprio assetto organizzativo, in un'ottica di apertura alle esigenze delle imprese, di adattabilità ai cambiamenti, di miglioramento continuo della qualità dei servizi resi. Altrettanto elevata è l'attenzione alla gestione delle risorse finanziarie che si indirizza in maniera sempre più decisa verso il contenimento della spesa e la conservazione di equilibri di bilancio virtuosi.
Il finanziamento della Camera poggia principalmente su due voci di entrata:
- *diritto annuale*, dovuto in misura variabile da tutti gli iscritti al Registro Imprese;

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pastori)

- *diritti di segreteria*, costituito dai corrispettivi pagati dagli utenti per i servizi amministrativi resi dalla Camera.

Una quota del diritto annuale è devoluta annualmente all' Unione regionale e all'Unioncamere nazionale , che gestisce un fondo perequativo destinato a redistribuire le risorse fra le Camere di Commercio e a cofinanziare iniziative volte al miglioramento dell'economia e della produzione.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Di seguito si riportano i principali dati consolidati indicativi della struttura dell'Ente in termini di risorse umane, del volume di utenza potenziale e delle risorse finanziarie gestite.

Dipendenti

QUALIFICA	Dotazione organica	Tempo pieno		PT fino al 50%		PT oltre il 50%		Totale dipendenti al 31.12.11	Totale dipendenti al 31.12.11	Totale dipendenti al 31.12.11
	Totale	U	D	U	D	U	D	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale										
Dirigenti	2		1						1	1
Categoria D	18	3	9					3	9	12
Categoria C	29	7	17		1		3	7	21	28
Categoria B	30	4	11				5	4	16	20
Categoria A	*3*	*2*	*1*					*2*	*1*	*3*
TOTALE	**82**	**16**	**39**	==	**1**	==	***8***	***16***	***48***	***64***

Nota: dati Conto annuale 2011

Nel corso dell'anno 2012, si è conclusa la selezione per la nomina del Segretario Generale dell'Ente – posizione vacante dal 17 aprile 2011.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pastorelli)

Il nuovo Segretario Generale ha assunto le sue funzioni dal 1° marzo 2012.

Sempre nel 2012, il personale in servizio è sceso di un'unità per effetto della cessazione di una risorsa di Cat. D per mobilità volontaria ed è inoltre in programma entro il 31.12.2012 una cessazione per dimissioni volontarie di una risorsa di Cat. C.

Imprese attive iscritte al Registro Imprese per settore economico

Settore	2011	3^ trim 2012
Agricoltura, silvicoltura pesca	7.380	**7.243**
Industria	4.878	**4.816**
Costruzioni	8.813	**8.732**
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	10.282	**10.301**
Servizi	13.506	**13.639**
Imprese non classificate	50	**53**
TOTALE	**44.909**	**44.784**

Fonte: StockView - Infocamere - Dati al 30/09/2012

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Pasinetti)

Bilancio

	2009	2010	2011
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	11.686.717	12.128.964	12.103.035
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	- 11.703.878	- 12.582.175	- 11.581.751
di cui *Personale*	*- 2.709.158*	*- 2.842.452*	*- 2.563.022*
Interventi economici	*- 3.872.331*	*- 4.258.052*	*- 3.719.965*
AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO AL 31.12	1.082.869	671.191	2.282.848

Partecipazioni in Società[7]

PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Aeroporto Provincia di Pavia e Rivanazzano Srl IN LIQUIDAZIONE	==	32,51
Centro Servizi Orafo Srl	25.050,25	29,68
Polo Tecnologico Servizi Srl	13.728,43	25,00
PARTECIPAZIONI AZIONARIE IN IMPRESE NON CONTROLLATE E NON COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Riccagioia Scpa	25.000,00	5,00
PASVIM Spa	250.150,00	2,22

[7] le partecipazioni in società conformi all'art. 3, comma 27 della l.n. 244/2007 sono comprese nelle immobilizzazioni finanziarie iscritte a Stato Patrimoniale

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Milano Serravalle - Milano Tangenziali Spa	1.460.160,00	1,56
Polo Logistico Integrato di Mortara Spa	34.188,12	0,09
ALTRE PARTECIPAZIONI IN IMPRESE NON CONTROLLATE E NON COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Navigli Lombardi Scarl	10.000,00	10,00
Gal Lomellina Srl	1.000,00	2,26
Leonardo Scarl	1.000,00	1,00
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE DEL SISTEMA CAMERALE NON CONTROLLATE E NON COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Digicamere Scarl	20.000,00	2,00
Agroqualità Spa	5.000,00	0,25
Isnart Scpa	2.000,00	0,20
Infocamere Spa	32.550,00	0,18
Dintec Scrl	1.000,00	0,01
Tecno Holding Spa	32.988,42	0,13
IC Outsourcing Srl	663,00	0,11
Job Camere Srl	663,00	0,11
Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.396,96	0,10
Retecamere Scarl	910,00	0,10
TecnoServiceCamere Scpa	4.049,76	0,30

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasquini)

3.2 - Mandato istituzionale e Missione

La Camera di Commercio ha il precipuo compito, da un lato, di supportare e promuovere gli interessi generali delle imprese e dell'economia provinciale nel suo complesso, e dall'altro, di fornire alle medesime imprese servizi nelle materie amministrative ed economiche che le riguardano.

Infatti, ai sensi dell'art. 2 della Legge 580/93 e s.m.i. e dell'art. 3 dello Statuto, la Camera svolge, in particolare, le funzioni e i compiti relativi a:

a. tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge;
b. promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
c. promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
d. realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
e. supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello Sviluppo Economico;
f. promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
g. costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
h. predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
i. promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
j. vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
k. raccolta degli usi e delle consuetudini;

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

l. cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La Camera di Commercio, inoltre, può costituirsi parte civile nei giudizi relativi ai delitti contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio. La stessa può, altresì, promuovere l'azione per la repressione della concorrenza sleale, può formulare pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alle Regioni e agli Enti locali sulle questioni che comunque interessano le imprese della propria circoscrizione territoriale, promuove lo sviluppo delle imprese della provincia, favorendone l'apertura ai mercati internazionali con azioni svolte anche al di fuori della propria circoscrizione.

La Camera di Commercio di Pavia ha interpretato con costruttivo ed efficace impegno il mandato istituzionale, stabilendo priorità strategiche orientate ad affermare l'Ente quale agente di qualificazione, innovazione e semplificazione dei servizi istituzionali e motore di crescita economica e sociale dell'intero territorio provinciale.
In particolare, nell'attuale contesto economico-finanziario, e date le caratteristiche strutturali dell'economia locale - in gran parte caratterizzata da piccole imprese, anche innovative, ma spesso sottocapitalizzate e non in rete – nel prossimo triennio la Camera di Commercio di Pavia, oltre a consolidare le proprie attività tipiche nell'ottica del cambiamento e della semplificazione burocratica, continuerà la propria azione di supporto alle strategie messe in atto per perseguire l'obiettivo di verificare come il territorio si stia adeguando alle nuove esigenze del mercato, con particolare attenzione al fenomeno delle reti di impresa, evidenziando il ruolo fondamentale dei processi innovativi. Ciò anche nell'ottica di dare sempre nuovo slancio all'internazionalizzazione, vero volano di ogni politica imprenditoriale di sviluppo, soprattutto in periodi di congiuntura economica negativa.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica P[illegible])

L'Ente si propone, inoltre, di incrementare l'impegno sul fronte delle attività poste a regolazione del mercato, al fine di garantire uno sviluppo equilibrato, che tuteli il consumatore e favorisca la diffusione della cultura della media-conciliazione quale strumento primario di risoluzione delle controversie.

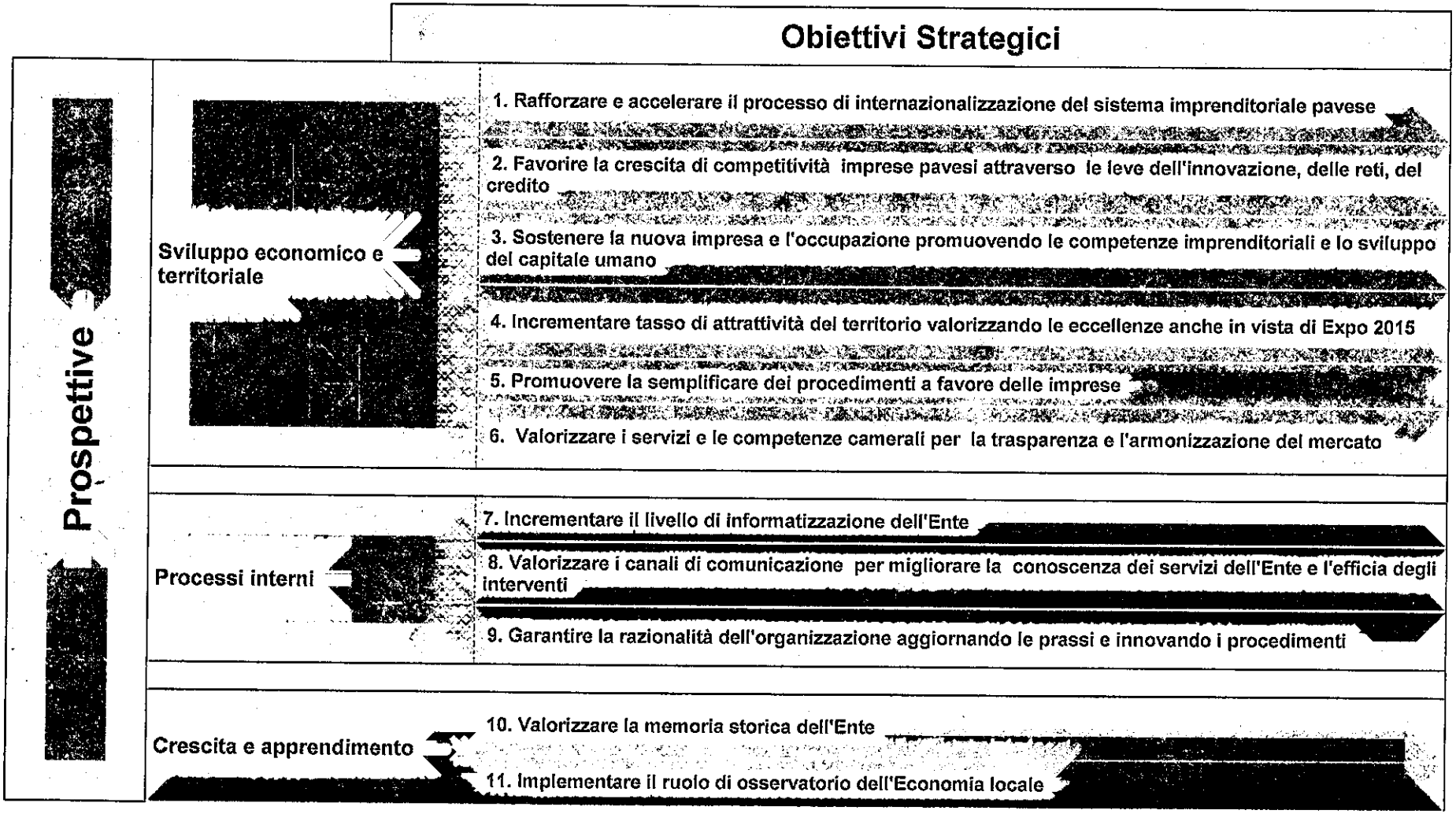
Nella realizzazione dei suddetti indirizzi strategici, di fondamentale importanza è il confronto con altri enti pubblici e con gli organismi associativi e di rappresentanza degli interessi imprenditoriali su temi cruciali per lo sviluppo dell'area pavese, quali, per esempio, le trasformazioni dei processi di internazionalizzazione, la formazione professionale e il mercato del lavoro. In armonia con il dettato dei recenti interventi legislativi, la Camera di Commercio deve consolidare la propria vocazione a costituire un fondamentale punto di riferimento per gli altri attori pubblici e privati, capace di coagulare interessi e di generare sinergie, stimolando la produzione di conoscenze sul sistema produttivo locale, e preparandosi a rivestire tale ruolo in una logica integrata, cogliendo tutte le opportunità offerte dall'Expo 2015, per dare un impulso alla maggiore competitività del territorio pavese.

3.3 - Albero della performance

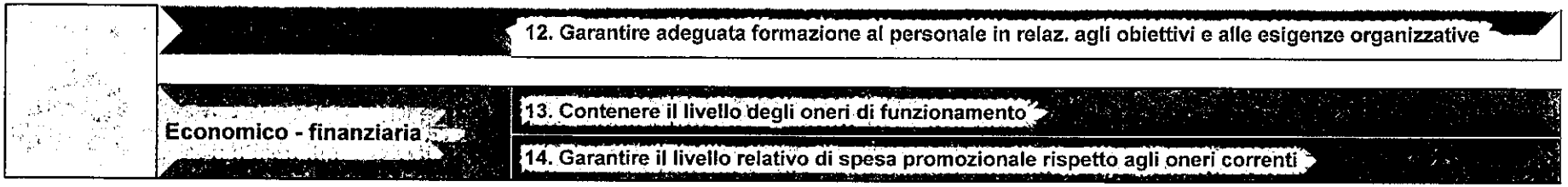
I legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e piani operativi dell'Ente si snodano a partire dalla Mappa Strategica sotto riportata, con la quale - una volta individuati i processi prioritari che creano valore nell'azione Camerale - il Consiglio ha fissato gli obiettivi strategici ai quali deve tendere l'attività dell'Ente, come definiti nella Relazione Previsionale e programmatica 2013.
La mappa fornisce una rappresentazione grafica completa e sintetica della direzione che l'Ente intende perseguire. A tendere essa deve consentire di collegare logicamente gli obiettivi, trasversalmente alle prospettive attraverso le quali si sviluppa l'attività, e ad evidenziare le relazioni causa-effetto, così da offrire un quadro organico della strategia di riferimento, utile per gestire in modo coerente le numerose variabili messe in campo attraverso l'azione istituzionale.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Randazzo)

MAPPA STRATEGICA



IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pavesi)



Al fine di illustrare chiaramente il collegamento tra gli obiettivi identificati nella Mappa Strategica sopra riportati e gli indicatori adottati per la misurazione delle performance che verranno illustrati nei successivi capitoli 5 e 6, di seguito si enunciano per ciascuna prospettiva (Sviluppo Economico Territoriale, Processi interni, Apprendimento e Crescita, Economico-Finanziaria) gli indicatori chiave (KPI) che consentono di rendere visibili i rapporti causa-effetto tra obiettivi strategici e operativi dell'Ente. Attraverso di essi è stato possibile tradurre in concreto e rendere misurabili i processi di creazione del valore che porteranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

IL SEGRETARIO GENERALE

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	KPI
sviluppo economico e territoriale		
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Aumentare il numero di imprese esportatrici e incrementare l'export di quelle che già esportano
		Favorire la partecipazione a iniziative collettive rispetto alle individuali
		Arricchire la gamma delle iniziative e dei servizi per l'internazionalizzazione offerti in relazione alle tipologie di utenza
2	Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Rafforzare l'azione di stimolo per la costituzione di reti d'impresa
		Incentivare l'innovazione e il trasferimento tecnologico
		Favorire l'accesso al credito
		Assistere e accompagnare l'imprenditore per cogliere le opportunità di crescita
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	Incentivare la nascita di nuove imprese
		Stimolare la formazione delle competenze e la qualità del capitale umano
4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Valorizzare il patrimonio locale (settori, produzione, ambiente, cultura) come leva di crescita economica e di attrattività turistica

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

		Evidenziare le opportunità offerte dal territorio pavese quale sede di investimenti produttivi, anche esteri
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Aumentare i flussi telematici di interscambio informatico tra l'Ente e le imprese
		Favorire la gestione autonoma delle pratiche da parte dell'utente/impresa
6	Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Incrementare le azioni per la trasparenza
		Qualificare il servizio di mediaconciliazione garantendo il mantenimento dei requisiti di organismo accreditato
processi interni		
7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	Estendere l'utilizzo di PEC e firma digitale nelle comunicazioni con gli utenti
		Estendere la digitalizzazione nella gestione del ciclo documentale
		Ammodernare l'infrastruttura informatica dell'Ente
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Comunicare le opportunità e i servizi offerti dalla Camera, nonché le novità normative, in modo chiaro e mirato per le diverse categorie di utenti

IL SEGRETARIO GENERALE

		Sviluppare le funzioni di ascolto, orientamento e assistenza per gli utenti
economico-finanziaria		
		Incrementare la circolazione di informazioni all'interno dell'Ente
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	Aggiornare la macrostruttura garantendo razionalità e equilibrio nella distribuzione delle risorse umane esistenti
		Aggiornare alcune disposizioni regolamentari
		Aggiornare alcune prassi degli uffici
crescita e apprendimento		
10	Valorizzare la memoria storica dell'Ente	Completare l'inventariazione e la mappatura degli archivi e avviare il riordino dell'archivio fotografico
		Rendere gli archivi camerali più fruibili stimolando i giovani alla ricerca storica
11	Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale	Realizzare monografie settoriali e/o tematiche verificando i bisogni delle imprese
		Rendere disponibili on line le statistiche sull'economia locale
12	Garantire una adeguata formazione al personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze organizzative	Garantire un adeguato tasso di 'copertura formativa' del personale facendo i conti con i tagli
		Diffondere consapevolezza degli obiettivi da parte del personale

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pallanotti)

13	Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tegli previsti dalle norme	Operare i tagli previsti dalla Spending review alle diverse variabili di spesa conservando efficacia ed efficienza dei servizi
		Razionalizzare l'organizzazione (vd. ob. 9)
14	Garantire il livello relativo di spesa promozionale rispetto agli oneri correnti	Realizzare interventi economici per un importo pari ad almeno un terzo degli oneri correnti
		Contenere l'incidenza dei costi di struttura sui proventi correnti

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasqualetti)

4. Analisi del contesto

4.1- Analisi del contesto esterno

4.1.1- Il contesto sociale e ambientale della provincia

Nell'analisi del contesto economico-produttivo della Provincia di Pavia appare importante evidenziare alcuni aspetti specifici del territorio.
La nostra provincia, nella carta geografica lombarda, ha una forma di triangolo rovesciato, diviso in tre zone, differenti tra loro per caratteristiche morfologiche e geografiche, fisiche ed economiche: il Pavese, un territorio quasi completamente pianeggiante comprendente i comuni dell'ex circondario di Pavia e situato a nord del Ticino e del Po; la Lomellina, che assorbe l'estremo lembo occidentale della pianura lombarda ed è la zona più estesa; l'Oltrepò Pavese, un territorio a forma di cuneo fortemente connotato da rilievi appenninici e collinari, che partendo dal fiume Po si insinua tra le province di Piacenza e di Alessandria.
La provincia di Pavia si estende per circa 2.965 kmq e rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale.
La popolazione residente alla fine del 2010 contava 548.307 unità, con un tasso di crescita di oltre 7 punti percentuali dovuto ad un saldo migratorio tanto positivo (+10,9%) da assorbire il saldo naturale ancora negativo (-3,5%), nonostante l'aumento della natalità e la diminuzione della mortalità occorsi negli ultimi anni.
Considerando le 12 province lombarde, quella di Pavia è, in ordine decrescente, la settima per numero di abitanti e la decima per densità demografica (184.9 ab/Kmq), una densità che si avvicina a quella nazionale (201,2 ab/kmq) ed è circa la metà di quella della Lombardia (415,7 ab/kmq).
La presenza umana sul territorio pavese si concentra per circa il 45% nel capoluogo e in altri 9 comuni maggiori, mentre l'altra metà è spalmata sui 180 comuni restanti, calando in densità man mano che ci si sposta verso la parte montana dell'Oltrepò Pavese.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio provinciale (52.986 ab. al 1° gennaio 2011) costituisce il 5% di quella esistente in Lombardia, con un'incidenza sulla popolazione residente pavese del 9,6% rispetto alla media nazionale del 7,5%.
L'indice di vecchiaia della provincia (176,9) appare più elevato rispetto alla Lombardia (141,1) e all'Italia (144,5) e conferma un livello di invecchiamento degli abitanti pavesi in assoluto maggiore in relazione alle altre province lombarde.

4.1.2 - Il contesto economico-produttivo della provincia

Il territorio della provincia di Pavia appartiene per circa tre quarti alla Pianura Padana e per il rimanente alla formazione montuosa appenninica. Da tali connotazioni fisiche discende un ruolo importante dell'agricoltura, rivolta principalmente alle colture di riso, cerali, vite e frutta. Pavia è infatti una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi 78.307,14 ettari di superficie seminata e alle 1656 aziende risicole presenti sul territorio della Lomellina, sia per la coltivazione della vigna che, svolta prevalentemente nell'Oltrepò collinare, rappresenta il 3° territorio nella graduatoria nazionale per estensione coltivata, con una produzione che copre il 70% di quella regionale lombarda. La struttura del sistema produttivo pavese tuttavia rimanda ad una vocazione manifatturiera, per lo più di piccole e medie imprese, con alcune specializzazioni produttive (comparto meccanico, calzaturiero, gomma-plastica, lavorazione metalli) e del terziario, con particolare rilevanza per il settore dei servizi.
La capacità di fare impresa misura ancora a Pavia, alla fine del 2010[8], circa 9 imprese ogni 100 abitanti[1] con un **andamento demografico imprenditoriale** che, se dal 2000 al 2008 ha fatto registrare tassi di crescita positivi sempre in aumento e sempre maggiori rispetto al dato nazionale, dal 2008 ad oggi ha conosciuto un'inversione di tendenza, che ha rallentato la crescita dello sviluppo imprenditoriale pavese, registrando negli ultimi anni valori molto contenuti nel saldo imprenditoriale pari allo 0,21% nel 2011 e allo 0,15% nei primi 9 mesi del 2012.

[8] Ultimo dato disponibile per la popolazione

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Segnali questi che confermano come il peso degli effetti della crisi si facciano sentire sulla capacità di resistenza delle imprese che va via via diminuendo. Nel terzo trimestre 2012, infatti, le iscrizioni di nuove imprese nella provincia di Pavia sono state 554, quasi il 35% in meno del trimestre estivo, e il 4% in meno delle iscrizioni nello stesso trimestre del 2011 (mentre a livello nazionale, la riduzione è stata solo del 3,1%). Il confronto tra iscrizioni e cessazioni (non d'ufficio) mostra tuttavia un saldo positivo di 68 unità, pari al 12% delle nuove iscritte.

La serie annua dell'andamento demografico delle imprese pavesi registrate al 31 ottobre di quest'anno testimonia comunque la sostanziale tenuta del tessuto produttivo della nostra provincia in risposta alle perduranti tensioni economiche e finanziarie anche se questo incremento di imprese individuali, può indicare la ricerca di alternativa ad un lavoro perso o di un lavoro dipendente mascherato da autonomo. Dall'inizio dell'anno infatti sono ben 2.817 le nuove iscrizioni a fronte di 2.750 cessazioni con un saldo positivo, tra gennaio e ottobre 2012, di 67 aziende ed un tasso di crescita dello 0,13%. Una situazione di stabilità che mette però in evidenza lo stato di difficoltà del nostro tessuto produttivo provinciale, la cui consistenza a fine ottobre è pari a 49.965.

E' necessario osservare che gli effetti della crisi finanziaria ed economica in questi ultimi anni hanno colpito soprattutto i settori tradizionali dell'economia locale, come l'Agricoltura, il Commercio, il Manifatturiero, che mostrano i saldi maggiormente negativi nei primi 10 mesi dell'anno, perdendo rispettivamente 157, 143 e 133 aziende.

La **struttura produttiva** della provincia di Pavia rimane caratterizzata, dal punto di vista della forma giuridica, da una forte presenza di imprese individuali che superano, alla fine settembre 2012 il 61% delle imprese totali, e mostrano un trend di crescita, rispetto alla fine del 2011, seppur lieve (+ 0,2%). Una fotografia del tessuto imprenditoriale pavese diversa da quella della Lombardia, dove le ditte individuali non raggiungono la metà del totale delle imprese (45,5%[9]) a vantaggio principalmente della quota relativa alle società di capitali (31,3% la percentuale lombarda e 18,4% quella della nostra provincia[10]).

La provincia di Pavia è caratterizzata inoltre da un sistema economico di piccole imprese i cui titolari hanno un'età, per l'89% circa, superiore ai 35 anni. Alla fine del terzo trimestre 2012, oltre il 96,1% delle imprese risulta nella classe dimensionale da 1 a 9 addetti, il 2,5% rappresenta

[9] Dati al 30/09/2012
[10] Dati al 30/09/2012

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

la percentuale di imprese da 10 a 19 dipendenti e l'1% è la quota delle imprese da 20 a 49 dipendenti. La classe dimensionale più grande - quella da oltre 50 dipendenti - esprime solo lo 0,4 % del sistema produttivo pavese.

L'**imprenditorialità femminile**, al 30 settembre 2012, rappresenta, con 11.299 unità nella provincia, il 22,6 % circa del totale delle imprese, in leggero aumento rispetto alla consistenza di inizio anno (+0,4%). L'imprenditoria etnica risulta, invece, particolarmente attiva nella nostra provincia: nei primi nove mesi del 2012 il numero di cittadini stranieri titolari di carica d'impresa sono aumentati del 4,2%, un tasso di crescita che si perpetua negli ultimi anni e che inserisce Pavia ai primi posti della classifica nazionale per imprese straniere. In particolare crescono in modo più che proporzionale le aziende controllate da cittadini stranieri extracomunitari (+5,8%), a fronte di una contrazione della quota di imprenditori italiani che diminuisce di quasi un punto percentuale.

Al termine del settembre scorso il numero di **imprese straniere** presenti sul nostro territorio ammontava a 4.318 unità, di cui la metà circa nel settore delle costruzioni.

Non si può tralasciare, nell'analisi del tessuto imprenditoriale pavese, l'**artigianato**, che rappresenta, anche alla fine del terzo trimestre 2012, un fondamentale settore dell'economia pavese, con un'incidenza sul totale del 31,2%, pari a 15.638 imprese registrate, a quella data, all'albo delle imprese artigiane. Tali imprese sono concentrate per lo più nel comparto delle costruzioni (47,5%) e in parte minore nel settore dei servizi (20%) e della manifattura (21,1%), mentre la restante quota risulta spalmata sui diversi comparti economici.

Il saldo iscrizioni-cessazioni nel settore artigianato restituisce per i primi tre trimestri dell'anno in corso un saldo negativo di 117 unità, determinando un decremento imprenditoriale dello -0,7% rispetto al 31/12/2011.

Gli aspetti di preoccupazione sono legati soprattutto alla capacità di tenuta della situazione. Nel confronto tra i primi 11 mesi del 2012 e il quelli del 2011, le imprese interessate da **procedure concorsuali** nella nostra provincia sono aumentate: a fronte di un dato sostanzialmente stabile sui fallimenti infatti (n.81 rispetto agli 87 dello scorso anno al 30/11/2012) sono aumentate del 56% circa le liquidazioni. In diminuzione invece rispetto allo scorso anno, per numero e per importi, i protesti levati in provincia che contano comunque, a fine settembre oltre 7 mila effetti (9.000 quelli contati da gennaio a novembre 2011), per un totale di circa 10 milioni di euro (17,202 mln lo scorso anno) a conferma delle difficoltà di famiglie e imprese ad onorare le scadenze dei propri impegni di pagamento in questo perdurare di incertezza economica e finanziaria.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasquali)

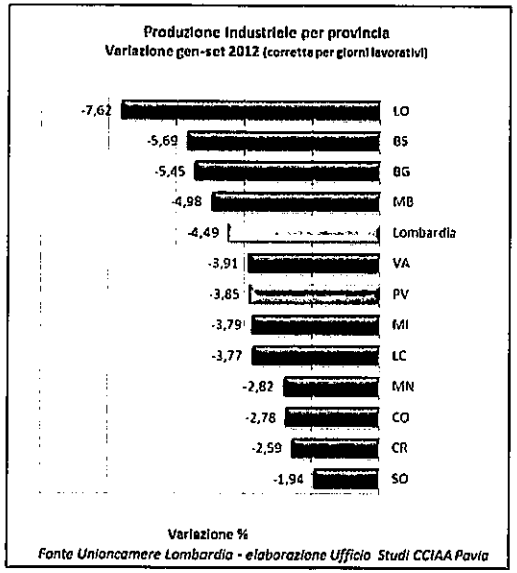
L'analisi congiunturale

Il contesto economico internazionale nel corso degli ultimi mesi ha evidenziato diffusi segnali di deterioramento, dovuti alle persistenti difficoltà della periferia europea, alle politiche fiscali restrittive in atto in molte aree e alle tensioni sui mercati delle materie, ed ha anticipato un ridimensionamento delle prospettive economiche per il 2013.

Tra le divergenze fra i paesi dell'Eurozona, con la periferia che mantiene un ampio divario rispetto ai paesi del centro, la Spagna è quella che mostra le difficoltà maggiori insieme all'Italia, che si allontana sempre più, con continue contrazioni del PIL che registra, anche per il terzo trimestre 2012 e in controtendenza alle aspettative che ne prevedevano una nuova riduzione verso fine anno, una discesa di oltre due punti percentuali su base annua e di due decimi di punto nel dato congiunturale e che rimane caratterizzata da un quadro congiunturale che lascia intravedere pochi spiragli di ripresa. Le opportunità di recupero sono peraltro legate principalmente ad un rientro delle tensioni sui mercati finanziari guidato dalla politica monetaria ed è un percorso i cui esiti appaiono ancora incerti, e con tempi molto lunghi, prima che possano materializzarsi effetti concreti sui livelli di attività economica. Nella migliore delle ipotesi dunque ci si aspetta un allentamento delle condizioni di accesso al credito solo verso la metà del prossimo anno e con i primi effetti sull'economia reale a fine 2013.

Si sta dunque per entrare nel sesto anno di quella che è la crisi più dura attraversata dall'economia italiana senza che si intravedano ancora chiari segnali di una svolta in tempi brevi. Le tendenze sembrano dominate prevalentemente dalla caduta delle aspettative e dal consolidamento di comportamenti di spesa prudenti. L'andamento cedente della domanda interna, si accosta a un contesto che si è fatto più difficile anche per le esportazioni. Si deteriorano le condizioni del mercato del lavoro con un andamento crescente del numero dei disoccupati, dei cassintegrati, dei sottoccupati e degli "scoraggiati" (disoccupati che hanno smesso di cercare un lavoro). L'area del disagio si allarga, palesando le conseguenze di natura sociale della crisi. Nel corso dell'ultimo anno la politica economica italiana ha iniziato ad affrontare la crisi realizzando indubbi progressi ma il percorso non può essere considerato completato e molti nodi essenziali dovranno essere affrontati anche dal prossimo Governo.

I dati regionali della Lombardia e quelli della nostra provincia relativi all'**andamento della produzione** si collocano in questo contesto nazionale di incertezza e ne ricalcano le tendenze di fondo. Nel terzo trimestre 2012 infatti i dati congiunturali relativi al tessuto manifatturiero pavese attestano un prolungarsi della fase recessiva iniziata nel primo trimestre dell'anno, evidenziando tuttavia una lieve attenuazione della



crisi. Dopo il pesante calo registrato nel secondo trimestre dell'anno, infatti, nel periodo luglio-settembre 2012, la produzione industriale sperimenta la terza variazione negativa consecutiva, anche se meno accentuata rispetto al trimestre precedente, e paria -4% (dato tendenziale). L'indagine congiunturale della Camera di Commercio conferma il permanere di una situazione strutturale di criticità, aggravato, su base annua, dalla debolezza dell'apporto dei mercati esteri (+0,31%) che non riescono a sostenere il fatturato totale, già messo a dura prova dalla profonda contrazione dei consumi interni (-5,71%), che scende di oltre 4 punti percentuali. Se si considerano i primi 9 mesi dell'anno, la contrazione della produzione si attesta a Pavia a -3,85%, il fatturato perde, nello stesso arco di tempo, il 3,76% e gli ordini diminuiscono di una percentuale pari al 2,45%.

In Lombardia, nel periodo estivo nessuna provincia ha evidenziato incrementi produttivi. Pavia mostra valori più favorevoli rispetto al dato medio lombardo, migliorando la performance del trimestre precedente che le aveva assegnato, nel dato tendenziale, una tra le tre peggiori posizioni nella classifica regionale data la pesante contrazione registrata dalla produzione.

A preoccupare maggiormente è il profilo tracciato dal numero indice della produzione che subisce l'effetto "cumulo" dei diversi cali sofferti e continua il processo di discesa iniziato nel terzo trimestre dello scorso anno, giungendo a quota 91,04 (dato destagionalizzato, base anno 2005=100) e ampliando il divario fra il livello della produzione attuale e quello massimo pre-crisi ottenuto nell'anno 2007 (107,19). Un ritmo che non è sufficiente a dare lo slancio alla ripresa e a recuperare la capacità produttiva persa e di cui Pavia, come la Lombardia e l'Italia, avrebbe bisogno per liberare risorse per lo sviluppo. Non solo ma proprio questo "distacco" incide sulla dinamica occupazionale e sul **mercato del lavoro** per il quale, infatti, i dati relativi al II trimestre 2012 delineano un quadro della provincia di Pavia ancora molto incerto (con saldi occupazionali positivi solo nel commercio e nei servizi), con un aumento del ricorso agli ammortizzatori sociali più marcato per la nostra provincia rispetto alla media lombarda (+39% verso il + 5,9% regionale il dato tendenziale) e con prospettive occupazionali per gli ultimi trimestri dell'anno negativi ed in sostanziale peggioramento. Non solo, nel I semestre 2012 sono stati quasi 1.500 i lavoratori iscritti alle liste di mobilità, in aumento tendenziale del 5,3%.

IL SEGRETARIO GENERALE

Tutti i settori sono colpiti dall'asfitticità di un circuito economico flebile (soprattutto chi produce per il mercato interno): alcuni, soffrono il sovrapporsi della recessione a problemi strutturali, come la meccanica e le Pelli-Calzature (quest'ultimo in flessione ormai da molti trimestri) che perdono oltre il 6%, anche se il calo si registra un po' per tutti i comparti. Particolarmente colpite dalla crisi sono le imprese di media dimensione che producono il 7% in meno, seguite a ruota dalle piccole ancora in sofferenza con un calo di circa il 5%. Le imprese più strutturate invece, maggiormente beneficiarie della domanda estera sembrano reggere meglio e registrano addirittura una variazione positiva della produzione.

Il mercato del credito

La debolezza del quadro congiunturale si è riflessa anche sull'andamento del credito all'economia, con una stagnazione dei finanziamenti ed un inasprimento delle condizioni di accesso al credito sia per le imprese sia per le famiglie. Vi hanno concorso le difficoltà di raccolta delle banche sui mercati internazionali e una stagnazione della provvista al dettaglio. L'irrigidimento nei criteri di offerta si è tradotto in primo luogo in un aumento dei margini applicati ai finanziamenti e in seconda battuta in una maggiore cautela nelle politiche di impiego, anche con riferimento alle quantità erogate alle imprese. In parallelo si è ridotta la domanda di finanziamenti a medio e lungo termine indirizzati a sostenere gli investimenti produttivi delle imprese e gli acquisti immobiliari delle famiglie, mentre sono aumentate le richieste delle imprese connesse con la copertura del capitale di funzionamento e la ristrutturazione delle posizioni debitorie.

Il problema dell'**accesso al credito** nel territorio pavese peraltro non riguarda solo la contrazione dei prestiti ma anche le sofferenze di quelli già attivati. Il tasso di decadimento dei finanziamenti per la nostra provincia, soprattutto per le imprese e per le società non finanziarie, mostra un valore raddoppiato (1,1%) rispetto a quello medio lombardo(0,5%) .Le indagini effettuate nei mesi primaverili presso le banche e le imprese del campione lombardo segnalano tuttavia attese di miglioramento delle condizioni di accesso al credito all'inizio prossimo anno sia per le famiglie sia per le imprese.

IL SEGRETARIO GENERALE

Conclusioni

Per la nostra provincia dunque i dati dei primi 10-11 mesi del 2012 fotografano un'attività economica "ancora sotto stress", con una produzione industriale in recessione anche se con un andamento decrescente nel tempo. Gli eventi di questi ultimi anni hanno messo in luce la vulnerabilità alle turbolenze dei mercati finanziari che ancora caratterizza il nostro sistema economico, con ricadute sul mercato del credito e con un notevole impatto sulla dinamica dell'economia reale che si manifesta, a livello internazionale, sotto forma di rallentamento del commercio mondiale e del PIL dei paesi avanzati. Nel caso dell'economia provinciale, questi segnali emergono dalla caduta degli ordini, interni ed esteri, che sono le basi per una contrazione della produzione industriale nel prossimo trimestre. In questa situazione l'elemento di maggiore preoccupazione continua ad essere, oltre alla disponibilità di credito, l'andamento dell'occupazione che incide sui consumi interni. Il tessuto produttivo della nostra provincia appare ancora in fase di ristrutturazione e rinnovamento e, pur registrando una debole fiducia da parte delle imprese, la situazione è tale da non poter prescindere da incisivi interventi di riorganizzazione e di riposizionamento competitivo delle singole aziende.

IL SEGRETARIO GENERALE

4.1.3. Analisi SWOT

Alla luce degli elementi di valutazione del contesto esterno sopra illustrati si riassumono nella seguente tabella le evidenze in merito ai punti di forza e di debolezza, nonché alle opportunità e alle minacce che connotano allo stato attuale il sistema Pavese, nella visione dell'Ente che, chiaramente, si propone di espletare la propria missione tenendo tali fattori in debita considerazione.

IL SEGRETARIO GENERALE

FORZE	DEBOLEZZE
- Presenza di un importante polo universitario - Presenza di poli sanitari di eccellenza. - Ricchezza del patrimonio artistico-culturale e ambientale. - Spiccata specializzazione del comparto agroalimentare e nei prodotti di nicchia. - Elevata vocazione alle attività artigiane e alla imprenditorialità. - Collocazione strategica del territorio, crocevia del Corridoio 24 e del Corridoio 5. - Presenza dell'unico Polo Intermodale (in senso stretto) della Lombardia - Assenza di marcate specificità settoriali come indice di potenzialità /attitudine/versatilità ad uno sviluppo economico equilibrato e privo di tensioni.	- Inadeguate infrastrutture di mobilità. - Scarse infrastrutture digitali. - Grado di apertura internazionale ancora prevalentemente eurocentrico. - Ruolo declinante delle aree distrettuali tradizionali. - Esiguo tessuto di medie imprese. - Limitata diffusione di capacità innovativa e difficoltà di connessione tra imprese e centri di ricerca presenti sul territorio. - Tessuto economico con netta prevalenza di micro e piccole imprese spesso sottocapitalizzate e con scarsa propensione a "fare rete". - Difficoltà del comparto agroalimentare a coprire l'intera filiera, con forti elementi di debolezza nelle attività più a monte (R&D) e a valle (marketing). - Difficoltà storica a fare sistema/network tra gli attori del territorio.
OPPORTUNITA'	**MINACCE**
- Rilevanza socio-economica del settore agricolo con caratterizzazioni colturali di qualità. - Tessuto imprenditoriale tendenzialmente dinamico con un tasso di natalità delle imprese in linea con quello regionale e nazionale. - Elevata offerta di professionalità qualificate con adeguato livello di istruzione. - Presenza di un Distretto Industriale (Vigevano) leader mondiale del settore meccano-calzaturiero. - Trend demografico in crescita. - Vicinanza ai poli dello sviluppo industriale terziario europeo. - Presenza di un Polo Tecnologico dei Servizi e avvio di un Parco Scientifico Tecnologico delle Scienze Umane - Partecipazione della Camera al CAT.AL, il Cluster di Alta Tecnologia Agrifood Lombardia	- Perdita di capacità professionali ed imprenditoriali sul territorio. - Vicinanza di aree economiche a forte attrattività. - Difficoltà di trattenere sul territorio risorse professionali pregiate. - Progressiva riduzione di risorse pubbliche a sostegno dello sviluppo locale. - Aumento della competizione internazionale soprattutto in alcuni settori strategici dell'economia pavese. - Crescente vetustà e congestione di infrastrutture-chiave come quelle ferroviarie e viabilistiche. - Delocalizzazione parziale o totale all'estero di imprese pavesi.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Rasmetti)

4.1.4 - Il quadro normativo di riferimento

Gli interventi legislativi in materia di **semplificazione amministrativa** e **liberalizzazione** delle attività economiche sono proseguiti nel corso del 2012, con una serie di misure incidenti sull'abrogazione di norme che prevedevano limiti numerici, autorizzazioni, licenze – non giustificati da interesse generale - per l'esercizio delle attività d'impresa. In particolare il d.l. 1/2012, convertito nella l. 27/ 2012 è finalizzato a conferire maggiore effettività al principio di libertà di iniziativa economica, diminuendo i vincoli burocratici, nell'intento di aumentare il grado di concorrenzialità di determinati settori. Il sostegno all'imprenditorialità viene ad essere un elemento portante delle riforme, con l'introduzione della **società a responsabilità limitata semplificata**, costituita da persone fisiche che non abbiano compiuto i trentacinque anni di età, che – oltre a non sottostare a limiti per la formazione del capitale sociale – possono avvalersi di facilitazioni fiscali e sgravio di spese notarili.

Il d. lgs. 59/2010, emanato in attuazione della direttiva Servizi 2006/123/CE, aveva già abolito la necessità di preventiva iscrizione in albi e ruoli camerali da parte di diverse categorie (agenti di affari in mediazione, agenti e rappresentanti di commercio, spedizionieri). Il 13.01.2012 sono stati pubblicati i decreti ministeriali del 26.10.2011 che disciplinano la migrazione dei dati contenuti nei ruoli soppressi all'interno di apposite sezioni del REA e del Registro delle Imprese, a seguito di denunce che gli interessati devono inoltrare agli uffici competenti.

Un'ulteriore diminuzione delle procedure amministrative superflue viene effettuata con il d.lgs. 147/2012, che - a modifica del citato d. lgs. 59/2010 - ha esteso le tipologie di **attività non più sottoposte alla preventiva richiesta di iscrizione in albi ed elenchi**, oltre a razionalizzare le procedure di vigilanza e controllo. Particolarmente rilevanti sono le norme riguardanti l'abolizione del contingentamento dei pubblici esercizi (che viene limitato alle sole zone comunali soggette a tutela) e il commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, non più sottoposto al possesso di requisiti professionali, che prima erano valutati in sede di attivazione presso il Registro imprese. Altre misure contenute nel d.lgs. 147/2012 sono: l'eliminazione del possesso dei requisiti di capacità economico-finanziaria e tecnico-organizzativa per le imprese di facchinaggio, la soppressione del ruolo degli stimatori e pesatori pubblici, e la soppressione della commissione consultiva per l'iscrizione nel

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Ghirardelli)

ruolo dei periti e degli esperti. Di ancora più rilevante impatto per l'Ente è stata l'**abolizione dell' albo delle imprese artigiane**, per intervento della legge della Regione Lombardia n. 7/2012. Di conseguenza i relativi procedimenti inerenti il riconoscimento della qualifica artigiana vengono inglobati nella Comunicazione unica del Registro Imprese, che procede tramite apposita annotazione.

Con il d.l. n. 5/2012, contenente Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e sviluppo, convertito nella l. 35/2012, il legislatore rafforza i dettami della l. 241/1900 in materia di **contenimento dei tempi per la conclusione dei procedimenti**. Si afferma il principio di proporzionalità degli adempimenti amministrativi e di adeguamento alle esigenze di tutela degli interessi pubblici coinvolti, di informatizzazione dei procedimenti, di eliminazione di certificazioni non necessarie. Particolarmente rilevante è l'obbligo per le PA di pubblicare sul proprio sito e sul portale *impresainungiorn.gov.it* la lista dei controlli a cui sono assoggettate le imprese, indicando i criteri e le modalità di svolgimento delle relative attività. Alle Camere di Commercio - in sinergia con le Regioni e i Comuni – viene assegnato il compito di proporre convenzioni indirizzate ad attivare percorsi sperimentali di semplificazione amministrativa per gli impianti produttivi, sempre nell'ottica di ridurre le tempistiche di evasione delle istanze. E' in tale ambito particolarmente delicato che si gioca la possibilità di razionalizzare e rendere omogenee le procedure, in sintonia con l'esigenza di allargare il campo delle attività unicamente sottoposte a SCIA.

La **decertificazione** introdotta dall'art. 15 della l. 183/2011 (legge di Stabilità 2012) ha stabilito il principio per cui le certificazioni in ordine a stati, qualità personali e fatti riguardanti i privati non possono essere presentate alle Pubbliche Amministrazioni, le quali devono adottare e rendere note le misure organizzative per l'efficiente, efficace e tempestiva acquisizione d'ufficio dei dati e per l'effettuazione dei controlli medesimi, in una prospettiva di collaborazione e di interscambio informativo tra i diversi enti pubblici titolari delle banche dati, da cui attingere le informazioni necessarie alle verifiche.

Il recente d.l. 179/2012 apporta diverse modifiche al Codice dell'amministrazione digitale, evidenziando l'urgenza – per la crescita economica del Paese - della **diffusione degli strumenti telematici tra la P.A. e il cittadino**, a garanzia dei principi di accessibilità e di inclusione digitale. Inoltre vengono previste misure per sostenere l'importante funzione sociale ed economica delle società cooperative di mutuo

soccorso e delle **start-up innovative**, disponendo la necessità della loro iscrizione nel Registro imprese, in modo da coniugare la semplificazione degli adempimenti con l'esigenza di garantire la completezza delle informazioni a disposizione del mercato e dei consumatori.

Nell'ambito della regolazione del mercato un impatto notevole sul sistema camerale nel 2011-2012 era stato determinato dall'entrata in vigore delle norme in materia di **media-conciliazione**, revisionata dal d.lgs. 28/2010. Recentemente la Corte costituzionale ha eliminato il vincolo dell'obbligatorietà, determinando una serie di conseguenze sulle attività svolte dagli Organismi già accreditati, come la Camera di Commercio di Pavia, che dovranno impegnarsi maggiormente nella promozione dell'istituto conciliativo. Su un altro versante gli organismi di conciliazione costituti presso le Camere di Commercio vengono valorizzati dalla l. 3/2012, che ha conferito loro la facoltà di iscrizione di diritto nel registro ministeriale degli organismi deputati alla **composizione delle crisi da sovraindebitamento**.

Il d.l. n. 83/2012, convertito con la l. 134/2012 (decreto Sviluppo) ha introdotto diverse disposizioni incidenti sul Registro imprese (onere di deposito della domanda di concordato; iscrizione delle modifiche dei contratti di rete; introduzione della srl a capitale ridotto), sulla regolazione del mercato (attribuzione delle funzioni sanzionatorie in materia di *made in Italy*), sulla tutela ambientale (sospensione fino al 30 giugno 2013 dell'operatività del SISTRI), sul sostegno all'internazionalizzazione.

Nel 2012 i provvedimenti adottati dal Governo hanno affrontato le problematiche per definire in modo incisivo i criteri dei tagli da effettuare sulle spese della PA, attuando la **spending review**, che ha toccato da vicino anche il nostro sistema. L'obiettivo di contenimento della spesa pubblica viene recentemente definito con il d.l. 52/2012, conv. nella l. 94/2012, e il d.l. 95/2012, conv. nella l. 135/2012. Tali norme interessano la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio, che, al pari delle altre PA, sono chiamate a contribuire all'eliminazione di inefficienze e sprechi nella spesa pubblica, in modo da ridurne l'ammontare e reperire risorse da destinare alla crescita economica. Di particolare interesse per le Camere di Commercio sono le disposizioni contenute nel citato d.l. 95/2012, riguardanti:

- le procedure di acquisto di beni e servizi;

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinelli)

- la limitazione delle assunzioni di personale e della spesa per le auto di servizio;
- la riduzione delle spese per i servizi di pagamento delle retribuzioni;
- la riduzione delle comunicazioni cartacee verso gli utenti, con risparmio di almeno il 50% delle spese sostenute nell'anno precedente, anche tramite l'aumento dei servizi on-line;
- lo scioglimento delle società controllate direttamente o indirettamente dalle PA, ovvero l'alienazione delle relative partecipazioni, qualora il loro fatturato sia costituito per oltre il 90% da prestazioni di servizi in favore delle pubbliche amministrazioni.

In tema di **trasparenza amministrativa**, si stabilisce l'obbligo per le PA – e quindi per le Camere di Commercio – e le società partecipate di pubblicare sul proprio sito internet i dati e le informazioni relativi all'erogazione di somme ad imprese, di compensi e corrispettivi a persone, professionisti, imprese e enti privati e comunque ogni forma di vantaggio economico ad enti sia pubblici che privati; pertanto a decorrere dal 1° gennaio 2013 la suddetta pubblicazione costituirà condizione legale di efficacia del titolo che attribuisce tali erogazioni e compensi per importi superiori a € 1000 nell'anno solare.

Rimanendo in tale ambito, la legge "**anticorruzione**" (l. 190/2012) stabilisce che la trasparenza costituisce livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'articolo 117 della Costituzione, pertanto deve essere assicurata la **pubblicazione, nei siti web istituzionali delle P.A., delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi**, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di protezione dei dati personali. Nei siti web istituzionali sono pubblicati anche i relativi bilanci e conti consuntivi, nonché i costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche e di produzione dei servizi erogati ai cittadini. Le informazioni sui costi sono pubblicate sulla base di uno schema tipo redatto dall'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture.
In materia di **appalti** è prevista l'istituzione presso le Prefetture di una *white list*, ovvero un elenco dei fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori che non presentano alcun rischio d'infiltrazione mafiosa. Viene inoltre limitato il ricorso agli arbitrati nelle controversie e

viene introdotto l'obbligo di integrare le cause di risoluzione di contratto con l'appaltatore se si verificano casi di associazione mafiosa, traffico di droga o contrabbando, traffico di rifiuti e delitti terroristici ed altri.
Inoltre le Amministrazioni vengono obbligate a rendere accessibili in ogni momento agli interessati, tramite strumenti di identificazione informatica di cui all'articolo 65 del C.a.d., le informazioni relative ai provvedimenti e ai procedimenti amministrativi che li riguardano, ivi comprese quelle relative allo stato della procedura, ai relativi tempi e allo specifico ufficio competente in ogni singola fase.

4.1.5 - Le relazioni istituzionali della Camera

La Camera di Commercio – anche in forza della sua vocazione di agente di sistema - si è inserita quale interlocutore privilegiato in una fitta rete di relazioni istituzionali di cui sono protagonisti – oltre ad associazioni di categoria, ordini professionali, associazioni di tutela dei consumatori e degli utenti, sindacati - tutti gli Enti pubblici territoriali e di governo, Regione Lombardia, Provincia di Pavia e Comuni.
Con la Regione sono attive importanti opportunità di lavoro comune, partendo dai progetti dell'Accordo di Programma (AdP) siglato con il sistema camerale lombardo, che consente di elaborare strategie per lo sviluppo del territorio potenziando l'azione delle politiche di promozione grazie ad un dialogo privilegiato, che evita la dispersione delle risorse finanziarie e garantisce massima integrazione e coordinamento delle attività.
Ancora con la Regione affiancata dalla Provincia, la Camera partecipa attivamente ai lavori dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) – di cui sono partner anche i Comuni centri-zona e la Comunità Montana - costituito per coordinare e monitorare le diverse iniziative di promozione locale avviate e cofinanziate da Regione Lombardia.
Con la Provincia di Pavia sono inoltre attivi accordi , protocolli d'intesa e convenzioni che formalizzano l'elaborazione di programmi a testimonianza di un costante e radicato apporto collaborativo.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pastorino)

Anche con i Comuni si stanno allargando gli spazi di cooperazione, soprattutto in materia di e-government, ove le Camere sono disponibile a svolgere il ruolo di animatore dei processi di semplificazione amministrativa, per guidare il progressivo percorso di snellimento e informatizzazione delle procedure burocratiche, soprattutto di quelle che direttamente interessano la nascita e lo sviluppo delle imprese.

Ma l'Ente è chiamato a collaborare sempre più intensamente, nello spirito della riforma della l. 580/1993, anche con l'intero sistema camerale, in particolare con l'Unione regionale e con l'Unioncamere nazionale, punti di snodo di un network sinergico, unico nel panorama istituzionale italiano che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze, al fine di promuovere lo sfruttamento delle economie di scala nella realizzazione delle strategie camerali, garantendo il miglioramento dell'efficienza gestionale nell'erogazione dei servizi.

Sempre in tale ottica di collaborazione interistituzionale e di sussidiarietà, l'Ente assume più in generale nel contesto locale un posizionamento di rilievo, quale soggetto in grado di collaborare e di integrarsi con gli altri attori pubblici e privati per esprimere e rappresentare la voce e i valori del mondo socio-produttivo locale : la Camera è infatti socio fondatore dei due GAL (Gruppi di Azione Locale dell'Oltrepò e della Lomellina) ed è partner con l'Università degli Studi, con la Fondazione Banca del Monte e con altri Enti Locali di molte importanti iniziative attivate sul territorio (fra le altre, Polo Logistico di Mortara, Distretti del Commercio, Polo Tecnologico Servizi, Pavia Città dei Saperi, Leonardo a Vigevano, ecc.).

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pandiani)

4.2 - Analisi del contesto interno

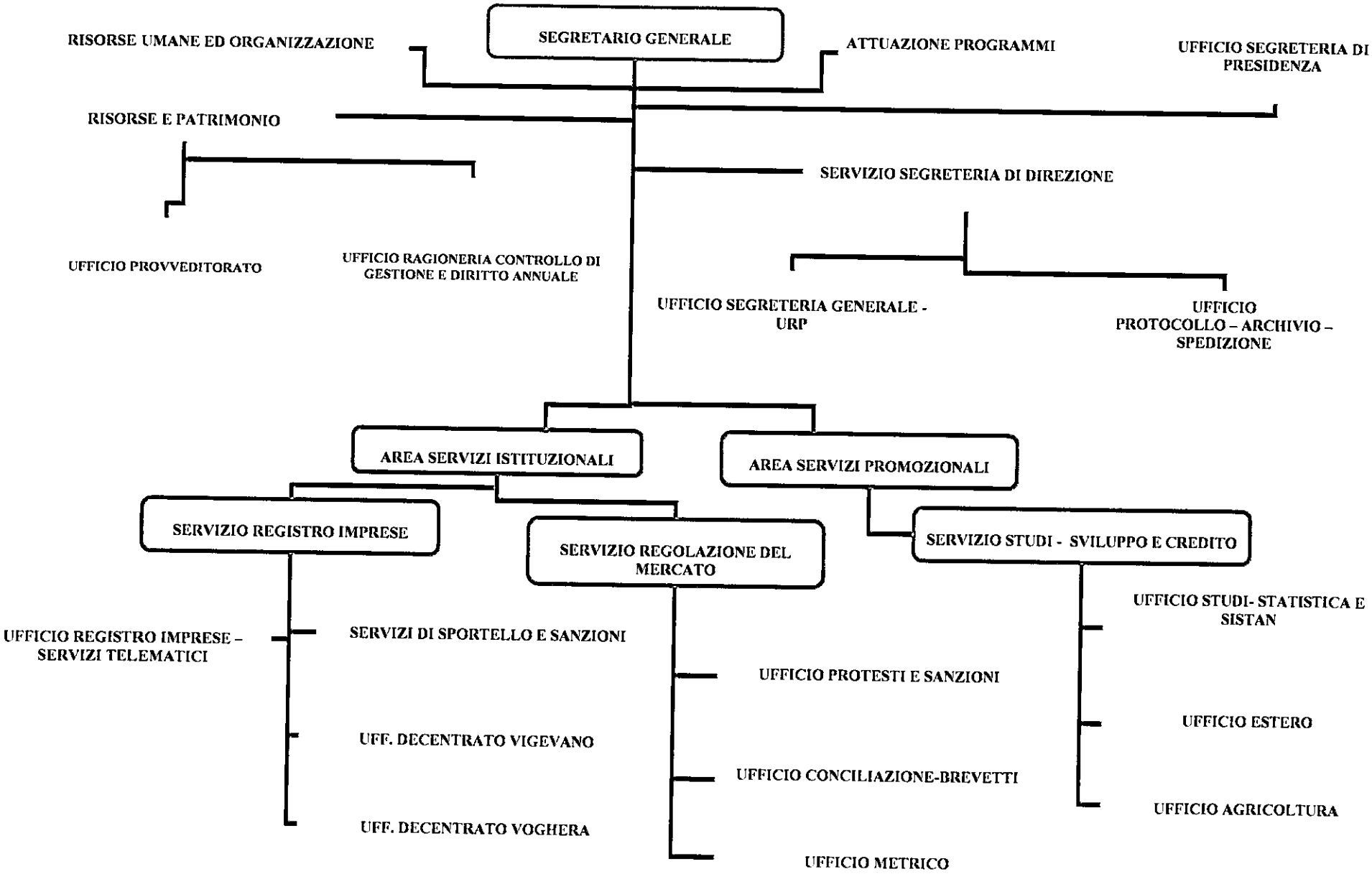
4.2.1 - La struttura organizzativa della Camera

La struttura organizzativa della Camera, coerente con gli obiettivi strategici dell'Ente, è articolata come segue:

- Area Servizi Istituzionali
- Area Servizi Promozionali
- Servizi e Uffici alle dirette dipendenze del Segretario Generale

Tale modello organizzativo è sinteticamente rappresentato dall'organigramma riportato nella pagina seguente.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinelli)



IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pavesi)

Inoltre la Camera, per alcune attività di servizio alle imprese, si avvale della professionalità della propria **Azienda Speciale PaviaSviluppo**, che agisce in modo integrato con l'organizzazione camerale e in una logica sinergica.

Per quanto concerne le **responsabilità dirigenziali**, si ritiene che l'attuale modello organizzativo abbia raggiunto un soddisfacente livello di ottimizzazione, in quanto la struttura fa riferimento a due soli dirigenti, oltre al Segretario Generale, come sotto specificato:

- il Segretario Generale, al vertice dell'Ente;
- il Vice Segretario, che svolge anche funzioni di Dirigente dell' Area Servizi Istituzionali e di Conservatore del Registro Imprese;
- un Dirigente (posizione attualmente vacante, ricoperta ad interim dal Segretario Generale).

Tale scelta di contenere al massimo le figure dirigenziali è attuabile e razionale grazie alla presenza di qualificate figure intermedie di Responsabili di **Posizione Organizzativa** che, pur essendo anch'esse contenute nel numero - quattro posizioni di cui una che sarà coperta dal 1° gennaio 2013 - contribuiscono efficacemente a mantenere saldi i collegamenti interni all'organizzazione e a diffondere una positiva cultura dell'integrazione sia verticale che orizzontale.

Nel complesso la Struttura organizzativa dell'Ente si conforma ai **principi** stabiliti dall'art. 2 – comma 1 - del d. lgs. n. 165/2001, che devono ispirarsi ai seguenti criteri:

1) funzionalità rispetto ai compiti ed ai programmi di attività, nel perseguimento dei seguenti obiettivi:
   i) EFFICACIA, intesa come capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi programmati;
   ii) EFFICIENZA, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi con il minor impiego di risorse disponibili, ovvero come capacità di raggiungere i massimi risultati con i mezzi disponibili;
   iii) ECONOMICITÀ, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi richiedendo il minor sacrificio possibile alla collettività in termini di costi;
2) ampia flessibilità;
3) interconnessione dei Servizi e degli Uffici;
4) imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa;

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

5) armonizzazione degli orari e degli Uffici con l'esigenza dell'utenza.

Negli ultimi anni numerosi interventi legislativi hanno fortemente ridotto, e in alcuni casi bloccato, le procedure di reclutamento – con vanificazione dell'attività di pianificazione e programmazione delle risorse umane - intervenendo drasticamente sulle spese per il personale ed introducendo forti **limiti rispetto al *turn over***. I vincoli sulla dinamica retributiva del personale imposti dall'art. 9 della l.122/2010 ed ultimamente dalla legge 7/2012 **(Spending Review)** influiscono sull'applicazione dei principi introdotti dal d.lgs. 150/2009, operando, in particolare:

- il limite di crescita, per gli anni 2010-2013, del tetto massimo del Fondo per la contrattazione decentrata, il cui importo deve essere pari a quello del 2010, salvo ulteriori riduzioni per cessazioni dal servizio del personale;
- il blocco "senza possibilità di recupero" dei rinnovi contrattuali nazionali, ormai fermi al biennio economico 2008-2009;
- la riduzione della spesa per la formazione.

Il ridimensionamento generale della Struttura – a causa dei suddetti vincoli - obbliga l'Ente ad operare una revisione dell'assetto organizzativo non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche e soprattutto in termini qualitativi e qualificanti, favorendo la **valorizzazione dei dipendenti e della loro performance individuale a vantaggio della performance organizzativa.**
Si tratta di recuperare efficacia ed efficienza nello svolgimento della propria attività perseguendo una determinazione accorta ed equilibrata del fabbisogno dei singoli Servizi e Uffici attraverso una corretta gestione delle risorse umane.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

4.2.2 - Le Infrastrutture e le risorse tecnologiche

La dotazione dell'infrastruttura tecnologica della Camera è costituita da una rete locale della sede centrale, composta da due *rack* collegati tra loro tramite dorsali in fibra ottica. In entrambi gli armadi sono inseriti Switch Cisco e HP che sono utilizzati per il servizio VOIP e per la connessione delle postazioni di lavoro. Infrastrutture di rete simili caratterizzano la dotazione delle sedi distaccate di Vigevano e Voghera, di Paviasviluppo e del Palazzo Esposizioni.

Per quanto riguarda invece la rete geografica, in una prospettiva di miglioramento dei servizi informatici, la Camera di Pavia ha nel corso del 2011 sostituito la connessione SHDSL alla rete InfoCamere con una connessione in fibra ottica, mentre le sedi staccate sono connesse alla Camera mediante una rete HDSL.

Per quanto concerne invece la struttura dei server dipartimentali, per la gestione della rete locale (Lan), la Camera di Pavia è dotata di un server primario e di un server secondario con sistema operativo Windows 2008 server, che permettono il controllo di un sistema di backup centralizzato e di autenticazione sicura al dominio tramite password.

Inoltre, sempre in tema di dotazioni hardware, sono presenti circa 120 postazioni, tutte con Windows XP, ad eccezione di qualche vecchia postazione con Windows 2000.

Al fine di migliorare l'efficienza del sistema si prevede, per il 2013, di introdurre un **servizio di *Virtual Desktop*** che consenta ad un sistema fisico (server) di ospitare più sistemi virtuali (computer degli utenti) che condividano le risorse di un singolo sistema, consentendo in tal modo la riduzione dei costi di sostituzione dei PC, l'aumento qualitativo del servizio offerto all'utenza e l'ottimizzazione dei costi di gestione.

L'infrastruttura sarà progettata in alta affidabilità prevedendo la ridondanza dei principali elementi (server, switch, macchine storage, alimentazione) in modo tale da mantenere sempre il servizio erogabile. Si prevede la fornitura di un "Servizio parzialmente gestito" in cui

IL SEGRETARIO GENERALE

InfoCamere gestirà la struttura ed il Referente Informatico gestirà direttamente le necessità utente relativamente ai desktop supportato da strumenti che consentano una gestione più efficace ed efficiente.
Il sistema potrà inoltre essere implementato con servizi aggiuntivi:

1) **Backup avanzato** presso un data center di InfoCamere al fine di salvaguardare la consistenza dei dati anche in caso di incidente o disastro.
2) **Accesso da rete esterna** per permettere ad alcuni utenti di accedere da una rete esterna alla CCIAA, compreso l'accesso via internet, mantenendo sicurezza e usabilità.

La Camera ha attivato nel 2004 il **sistema VOIP** (Voice over IP), reso obbligatorio ora per tutte le amministrazioni pubbliche dalle norme emanate per il contenimento della spesa pubblica. Tale sistema, con tecnologia Nortel, permette, attraverso determinati protocolli di comunicazione, di effettuare una conversazione telefonica utilizzando la rete locale, e permette inoltre l'invio di fax tramite pc, il tutto con un evidente impatto positivo sulle politiche di contenimento delle spese telefoniche.

Inoltre, in sinergia con l'intero sistema camerale, la Camera pavese ha puntato sull'**automazione dei servizi e l'informatizzazione della gestione documentale**, vantando la piena operatività di strumenti come protocollo informatico, PEC, Albo on line, gestione telematica dei Bandi e servizio Comunica per le pratiche servizio imprese.
Nel 2012 si è proseguito con l'azione di stimolazione di una più proficua utilizzazione del sistema di gestione documentale Prodigi, dedicato alle operazioni di registrazione di protocollo, già avviata nel 2011, per esempio continuando ad implementare la posta elettronica certificata "in uscita" tramite sistema integrato. Nel 2013 si intende consolidare tale processo, con progetti miranti a generalizzare l'utilizzo della firma digitale per la sottoscrizione dei documenti e a sperimentare un work flow unitario ed omogeneo, puntando sulla fascicolazione e l'archiviazione informatica e digitalizzando i procedimenti deliberativi di Giunta e di Consiglio.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pavesi)

I **servizi telematici collegati alla gestione del Registro imprese** sono stati implementati da Infocamere per tenere conto delle ultime novità normative in materia di Comunicazione unica. In relazione alle esigenze di semplificazione amministrativa per le attività già iscritte negli ex ruoli camerali, nel 2013 verrà perfezionato il sistema di stampa e rilascio dei tesserini di riconoscimento degli agenti di affari in mediazione e degli agenti di commercio. In stretta connessione con gli applicativi utilizzati per la Comunicazione unica (Starweb), la piattaforma predisposta per le pratiche SUAP viene utilizzata sia dai 14 Comuni rimasti in delega, sia dai 40 Comuni accreditati autonomamente sul portale impresainungiorno. Il vantaggio della piattaforma consiste nell'accessibilità ai servizi direttamente tramite il portale da parte delle imprese e dei loro consulenti, che vengono guidati alla corretta compilazione della s.c.i.a. e dei relativi allegati. Inoltre è agevolata la trasmissione dei flussi informativi e documentali tra il SUAP e il Registro Imprese; in tal modo sarà possibile la costituzione del fascicolo informatico d'impresa, nel rispetto della normativa vigente.

L'impegno nella telematizzazione dei servizi risponde alla crescente esigenza di **semplificazione e di riduzione dei tempi** e dei conseguenti costi che gravano sulle imprese per l'adempimento degli obblighi burocratico/amministrativi.
La Camera ha adottato l'applicazione telematica Cert'O di Infocamere per la richiesta in via telematica dei certificati di origine.
Nel 2012, dopo la sperimentazione, e' stata definitivamente introdotta la gestione dei bandi camerali on-line ai quali si intende fare ricorso con ancora maggiore frequenza nel prossimo anno, con l'intento di stimolare il ricorso alle modalità telematiche che non solo avvantaggiano l'utente ma consentono anche agli uffici di velocizzare e semplificare le procedure istruttorie.
Nel corso del 2013 sarà inoltre reso operativo il Sistema Prezzi realizzato da Digicamere, che consentirà di gestire i prezzi discussi e fissati in Commissione e di pubblicarli sia su Web - con flessibilità di scelta, forme e contenuti - sia su pubblicazioni cartacee e CD-ROM.

Per razionalizzare gli incassi delle tariffe metriche verrà introdotto il sistema di pagamento tramite POS: in tal modo l'utente metrico, se dotato di carta di credito o di bancomat, avrà modo di effettuare il pagamento contestualmente alla verifica metrologica.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pascucci)

Si valuterà l'avviamento di nuovi **servizi on-line**, in relazione a un recente progetto promosso da Unioncamere Lombardia, con il supporto tecnico di Digicamere e Infocamere. Per l'attivazione di tali servizi, che potrebbero coinvolgere diversi settori (URP, attività promozionali, regolazione del mercato) sarà propedeutica l'analisi, da parte di una rete di referenti camerali operanti nei singoli settori, dei reali benefici derivanti dall'introduzione di un'unica piattaforma informatica - in sostituzione delle prassi attualmente utilizzate - in termini di impatto positivo per l'utente e per la semplificazione e razionalizzazione delle attività di back office.

Il **sito camerale** è realizzato con tutte le caratteristiche dei moderni portali, sia per quanto riguarda le principali componenti di interattività (registrazione utenza, newsletter), sia per la gestione dei contenuti attraverso un *publishing* dedicato.
Il portale è inoltre completamente conforme alla c.d "legge Stanca" - il cui ultimo atto legislativo è rappresentato dal d.m. 8.8.2005 - e alla direttiva del Ministero per l'Innovazione, pubblicata sulla G.U. n. 31 del 7.2.2004. Il sito è conforme agli standard tecnici W3C ed è iscritto al dominio di aggregazione dei siti delle PA italiane ".gov.it".
Nel corso del 2012 il sito è stato implementato con la sezione "Conciliatori" che consente la gestione degli incontri di mediazione da parte dei tirocinanti anche attraverso l'utilizzazione di un "Forum".
E' stata rivista la sezione relativa all'Albo Camerale implementandola con nuove funzionalità come previsto dalle nuove "Disposizioni per la pubblicazione di atti e provvedimenti sull'albo on-line della Camera di commercio i.a.a. di Pavia", inserendo i documenti firmati digitalmente.
Si prevede inoltre la realizzazione di un sistema di pubblicazione di foto e filmati.

Nell'ultimo anno si è avuto un notevole incremento dell'utilizzo degli strumenti di videoconferenza per quanto riguarda la partecipazione a corsi di formazione.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Fortunato Pasinetti)

Prosegue l'interesse della Camera alla CRM (**Customer Relationship Management**) come fondamentale canale di comunicazione a basso costo e in tempo reale con il mondo delle imprese. Questa determinazione ha portato a costruire un database di circa 11.200 indirizzi già in parte ripartiti in segmentazioni definite secondo i settori economici di appartenenza delle imprese iscritte.
Lo strumento della CRM nell'anno a venire sarà potenziato nelle modalità di utilizzo e implementato nel data base, al fine di incrementarne l'utilizzo e di ampliarne l'efficacia attraverso una maggior diffusione e una migliore penetrazione del messaggio che sarà "mirato" all'impresa in relazione all'argomento per cui la medesima ha manifestato interesse. Gli obiettivi da conseguire saranno rivolti ad ottenere:

- una gestione più armonica, efficace ed efficiente della relazione con gli interlocutori camerali;
- un graduale cambiamento del modo con cui l'Ente si relaziona con i diversi pubblici di riferimento (da organizzazione per funzioni a organizzazione per target clienti);
- un approccio multicanale (dato che la piattaforma è in grado di consentire, oltre alla gestione di informazioni per via e.mail, anche campagne telefoniche, sms e fax),
- lo sviluppo e il miglioramento di servizi erogati dalla Camera, sulla base del feed back ottenuto grazie a restituzione di osservazioni e *sentiment* dei clienti, mediante questionari.

4.2.3 - Le risorse umane

Le risorse umane che operano in Camera di Commercio sono riportate nel precedente paragrafo 3.1 con una tabella che evidenzia la distribuzione del personale per categoria di appartenenza.
L'esigenza funzionale della Camera, in considerazione dell'evoluzione dei propri servizi verso una crescente qualificazione e specializzazione è quella di valorizzare e aggiornare le elevate professionalità di cui dispone, per affrontare in maniera adeguata le molteplici ed articolate funzioni dell'Ente, pur nel rispetto dei rigidi vincoli di legge in materia di assunzione di risorse umane.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Come si evince dalla tabella sotto riportata, il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 27% delle risorse in servizio, di cui l'11% in Categoria D, mentre il 50% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore ed il 23% ha un titolo di istruzione fino alla scuola dell'obbligo.

PERSONALE - TITOLO DI STUDIO

QUALIFICA	Scuola obbligo		Media superiore		Laurea breve		Laurea		Specializ Post Laurea Dottorato ricerca		Altri titoli post laurea		Totale dipendenti al 31.12.010
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	Totale
Segretario Generale													
Dirigenti								1					1
Categoria D			1	4	1		1	3				2	12
Categoria C		2	6	12		1	1	5				1	28
Categoria B	1	10	3	5				1					20
Categoria A	2			1									3
TOTALE	3	12	10	22	1	1	2	10				3	64

Nota: dati Conto Annuale 2011

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Sotto il profilo dell'età anagrafica il personale è distribuito per il 59% nelle due fasce di età 40-49 anni e 50-54 anni. Significativa è anche la quota di dipendenti di età superiore ai 54 anni, che raggiunge il 24%.

PERSONALE - ETA' ANAGRAFICA

QUALIFICA	20-29		30-39		40-49		50-54		55-59		60 e oltre		Totale dipendenti al 31.12.10
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	Totale
Segretario Generale													
Dirigenti										1			1
Categoria D				5	2	2	1			2			12
Categoria C		1		5	3	8	2	3	2	4			28
Categoria B					2	5		8	2	3			20
Categoria A							1	1	1				3
TOTALE		1		10	7	15	4	12	5	10			64

Nota: dati Conto Annuale 2011

Complessivamente, la dotazione organica della Camera prevede n. 80 posti per il Personale e n. 2 posti per i Dirigenti.
I persistenti vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente (dalla legge finanziaria 2005 ad oggi) impediscono di procedere alla sua copertura e riducono fortemente il semplice far fronte al naturale processo di turn over.

La **formazione del personale** è assunta quale componente imprescindibile per gestire il rinnovamento dell'Organizzazione e consolidare un cultura gestionale improntata al risultato.

IL SEGRETARIO GENERALE

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

L'Ente assegna un ruolo fondamentale alla formazione che intende attuare costantemente, ponendo una rilevante attenzione alla progettazione sulla base del fabbisogno individuato, al fine di ottimizzare la performance organizzativa ed individuale ed accrescere la motivazione e la gratificazione del personale dipendente.

4.2.4 - Le risorse finanziarie

Nella tabella che segue sono riportate le risultanze contabili relative al triennio 2009/2011, i dati di preconsuntivo 2012, le previsioni per gli anni 2013-2015. La probabile entrata in vigore della riforma del sistema camerale e la perdurante crisi economica fanno sì che le previsioni per gli anni 2014 e 2015 sono da considerarsi del tutto indicative.

IL SEGRETARIO GENERALE

CONTO ECONOMICO(importi in migliaia di euro)

	CONS. 2009	CONS. 2010	PRE CONS. 2011	PREV. 2012	PREV. 2013	PREV. 2014	PREV 2015
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	**11.687**	**12.129**	**12.103**	**11.064**	**10.375**	**10.270**	**10.270**
Di cui: *Istituzionali*	11.382	11.913	11.836	10.869	10.117	10.000	10.000
Commerciali	180	216	267	195	258	270	270
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	**- 11.704**	**- 12.582**	**- 11.582**	**- 13.616**	**- 13.541**	**- 13.580**	**- 13.480**
Di cui: *Personale*	- 2.709	- 2.842	- 2.563	- 2.914	- 2.680	-2.780	-2.780
Funzionamento	- 2.869	- 2.978	- 2.973	- 3.606	-3.315	- 3.300	-3.300
Interventi economici	- 3.872	- 4.258	-.3.720	- 5.082	- 5.567	- 5.500	-5.400
Ammort./accanton.	- 2.253	- 2.503	- 2.326	- 2.014	- 1.978	- 2.000	-2.000
RISULTATO GESTIONE CORRENTE (A-B)	**- 17**	**- 453**	**521**	**- 2.552**	**- 3.166**	**- 3.310**	**- 3.210**
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	**676**	**531**	**843**	**747**	**533**	**500**	**500**
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	**553**	**603**	**922**	**- 217**	**- 250**	**- 250**	**- 250**
DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	**- 129**	**- 10**	**- 4**				
DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)	**1.083**	**671**	**2.283**	**- 2.022**	**-2.883**	**- 3.060**	**-2.960**

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pantozzi)

La solidità patrimoniale dell'Ente viene ben rappresentata nella tabella che segue, che evidenzia l'andamento delle poste patrimoniali degli ultimi tre esercizi chiusi.

Il Patrimonio Netto, a fine 2011, ammontava a 30,4 milioni di euro di cui 9,2 milioni relativi a immobilizzazioni materiali e finanziarie.

L'Ente non ha in essere mutui o finanziamenti passivi.

STATO PATRIMONIALE
(importi in migliaia di euro)

ATTIVO	2009	2010	2011
IMMOBILIZZAZIONI	**12.922**	**9.944**	**19.435**
Di cui: Materiali	*4.153*	*4.108*	*3.929*
Finanziarie	*8.769*	*5.836*	*15.506*
ATTIVO CIRCOLANTE	**22.441**	**25.946**	**18.257**
Di cui: Disponibilità liquide	*20.930*	*23.779*	*15.745*
Crediti di funzionamento	*1.491*	*2.136*	*2.501*
RATEI E RISCONTI ATTIVI	**24**	**29**	**26**
TOTALE ATTIVO	**35.387**	**35.918**	**37.719**
PASSIVO E NETTO	**2009**	**2010**	**2011**
DEBITI DI FINANZIAMENTO	**9**	**9**	
TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	**2.904**	**3.193**	**3.161**
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	**4.357**	**3.951**	**3.957**
FONDI PER RISCHI E ONERI	**660**	**628**	**187**
RATEI E RISCONTI PASSIVI	**=**	**6**	**1**
TOTALE PASSIVO	**7.930**	**7.787**	**7.307**
PATRIMONIO NETTO	**27.457**	**28.131**	**30.411**
TOTALE PASSIVO E NETTO	**35.387**	**35.918**	**37.719**

IL SEGRETARIO GENERALE

La gestione economico-patrimoniale dell'Ente è normata dalla legge n. 580/1993 - come modificata dal d.lgs. 23/2010 – e dal d.p.r. n. 254/2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio".

Gli indirizzi strategici contenuti nel Programma Pluriennale di mandato e nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno di riferimento sono tradotti in cifre nel Preventivo economico annuale, che è suddiviso nelle seguenti funzioni istituzionali definite a livello nazionale:

Funzione A – Organi istituzionali e Segreteria Generale

Funzione B – Servizi di supporto

Funzione C – Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

Funzione D - Studi, formazione, informazione e promozione economica.

La gestione economica è attribuita dalla Giunta al Segretario Generale, tramite l'approvazione del Budget Direzionale annuale; a sua volta il Segretario Generale assegna ai Dirigenti la gestione economica del Budget relativo all'area di competenza.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Pasinetti)

4.2.5 - Analisi SWOT

FORZE	DEBOLEZZE
- Elevato livello di esperienza e di professionalità del personale. - Ambiente di lavoro confortevole. - Relazioni sindacali nella norma. - Elevata telematizzazione dei servizi e, in generale, ottima informatizzazione della struttura - Solida situazione patrimoniale	- Scarsa possibilità di nuove assunzioni e forti limitazioni al turn over. - Estensione alle Camere – benchè dotate di autonomia finanziaria - dei vincoli relativi agli enti che godono di trasferimenti statali. - Rigidi vincoli operativi derivanti dal combinato disposto delle norme di contenimento della spesa pubblica degli ultimi anni: d.l. 223/06, l. 133/2008, leggi Finanziarie, l. 122/10 e l. 214/2011 (*aggiornare)*
OPPORTUNITA'	**MINACCE**
- Disponibilità del personale ad un percorso di miglioramento continuo e di maggiore flessibilità organizzativa. - Possibilità di completa telematizzazione dei servizi all'utenza. - Possibilità di miglioramento in termini di costi/benefici – tramite l'utilizzo di nuove tecnologie – della gestione della rete informativa interna. - Fra i dipendenti netta prevalenza della componente femminile. - Contesto favorevole a rendere più efficiente, moderna e dinamica l'organizzazione degli Enti camerali, al fine di valorizzare le risorse, le funzioni e l'immagine delle Camere e consolidarne il ruolo nell'ordinamento e nel quadro istituzionale pubblico -	- Incertezze sull'evoluzione e sui contenuti del progetto di autoriforma del sistema camerale e sull'impatto che esso potrà avere sul grado di autonomia e di autogoverno delle singole Camere. - Rischi di contrazione dei livelli di autofinanziamento – e in particolare degli attuali livelli delle entrate – derivanti dal prevedibile perdurare della crisi economico-finanziaria, che condiziona i fatturati aziendali. - Instabilità del quadro politico nazionale e regionale, che condizionerà gran parte dell'anno, con probabile impatto negativo su alcune progettualità di più vasto respiro. - Scarso turn Over che limita lo sviluppo delle competenze

IL SEGRETARIO GENERALE
(Fe[illegible])

5. Obiettivi strategici

Con riferimento agli obiettivi strategici che l'Ente intende realizzare di seguito vengono illustrati i risultati strategici, misurabili e realistici che l'Amministrazione intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività: Sviluppo economico e territoriale, Processi interni, Crescita e apprendimento, Economico-finanziaria.

In particolare per ciascun obiettivo strategico vengono messi in chiaro gli indicatori che consentiranno di misurare il suo grado di raggiungimento: tali indicatori sono prevalentemente volti a misurare l'impatto (o outcome) delle iniziative messe in atto, nonché l'efficacia ed efficienza delle attività, così come lo sforzo attivato dall'Ente al fine di pervenire al risultato finale atteso. A tali indicatori si associano anche indicatori di produttività, di livello del servizio e di gradimento da parte dell'utenza.

Buona parte degli indicatori sono riconducibili agli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del Dlgs 150/2009 e che riguardano:

- L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- L'attuazione di piani e programmi , ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione
- L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2011-2013, che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente. Il risultato atteso viene quantificato alla luce delle performance attuali dell'Ente in una logica di miglioramento oppure, dove opportuno, di mantenimento delle performance già realizzate.

Laddove le attività oggetto di osservazione risultino difficilmente misurabili in quanto complesse o articolate in diverse fasi operative, l'indicatore è sostituito da una apposita scheda progetto. Tutte quelle previste nella presente programmazione operativa sono riportate in allegato al documenti.

In una prospettiva futura e di sviluppo progressivo del metodo **balanced scorecard** si intende qualificare gli indicatori attribuendo loro un peso che consenta di ponderare i risultati raggiunti e di ottenere un unico valore di riferimento che esprime sinteticamente il livello di raggiungimento ottenuto per ciascun obiettivo: per il momento tale sintesi verrà ottenuta calcolando la media semplice dei livelli di raggiungimento ottenuti.

Non vengono targettizzati gli indicatori di 'monitoraggio' che hanno la funzione di variabile di controllo ex post della coerenza fra obiettivi dell'Ente e le dinamiche che verranno effettivamente rilevate nel contesto di riferimento

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA / OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2013	RISULTATO ATTESO 2014	RISULTATO ATTESO 2015
sviluppo economico e territoriale					
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	MON: incremento tendenziale valori export			
		n. imprese che hanno partecipato per la prima volta a iniziative camerali per l'internazionalizzazione	5	7	10
		Incremento imprese partecipanti a fiere e missioni	10%	10%	12%
		n. imprese partecipanti a iniziative	15%	15%	15%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Fedarica Parinello)

		collettive di int.ne/n. totale imprese partecipanti a iniziative di int.ne			
		n nuovi Paesi in cui sono state organizzate fiere e missioni	3	5	3
2	Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Incremento utenti esterni piattaforma SPRI per le reti di impresa	+10%	+5%	+5%
		Incremento imprese coinvolte in iniziative di innovazione	+11%	+10%	+7%
		n. progetti finanziati sul nuovo bando camerale per progetti di investimento e innovativi	10	-	-
		Incremento depositi e ricerche di anteriorità sui brevetti	+5%	+7%	+4%
		Incremento imprese che hanno avuto accesso al credito con gli strumenti camerali	+11%	+9%	+7%
		Incremento imprese assistite dagli sprotelli camerali (Sit, ambiente, CSR, per l'impresa)	+20%	+10%	+5%
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	MON: tasso di natalità imprenditoriale annuo			
		n. nuovi imprenditori che hanno usufruito dei servizi camerali	5	-	-
		Incremento partecipanti ai corsi Paviasviluppo	5%	5%	3%
4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	MON: incremento n. turisti nell'anno			
		numero riscontri su stampa italiana e estera relativi a iniziative di promozione territoriale e turistica	50	55	60
		MON: variazione IDE in provincia di Pavia su anno precedente			
		n. investitori potenziali accolti col	2	-	-

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Paglilotti)

		servizio Soft Landing nell'ambito del progetto Invest in Lombardy			
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Incremento pratiche SUAP informatiche	+5%	+7%	+7%
6	Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Incremento controlli per sicurezza prodotti, vigilanza metrologica, CO2	+10%	+10%	+5%
		% mediatori aggiornati con formazione apposita sul totale elenco	20%	30%	35%
processi interni					
7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	Incremento comunicazioni inviate via PEC dalla Camera	+15%	+20%	+10%
		Incremento domande intercorse su bandi on line	+50%	+20%	+20%
		n. fascicoli informatici sperimentali	5	-	-
		migrazione dell'apparato informatico dell'Ente al VDI	Entro dicembre 2013	-	-
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	% di utenti che conoscono la Camera di commercio come agente di promozione del territorio	10%	15%	20%
		% di utenti che ritengono la comunicazione sui servizi 'pienamente soddisfacente'	47%	50%	55%
		giudizio sintetico di soddisfazione da Customer Satisfaction	3,5	3,7	4%
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	indice dimensionale del personale funzioni A e B da cluster dimensionale Pareto=	<0,73	<0,71	<0,71
		% di riduzione del monte ore di straordinari rispetto	-10%	-5%	-5%
		tasso di sostituzione del personale in uscita	0	0,5	0,5

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pacini)

		Aggiornamenti di disposizioni regolamentari effettuati	4	3	3
		Variazione importo fatture metriche non pagate	-10%	-10%	-20%
crescita e apprendimento					
10	Valorizzare la memoria storica dell'Ente	incremento numero accessi all'archivio camerale	+15%	+10%	+10%
11	Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale	n. indagini tematiche e settoriali effettuate dall'ufficio studi	12	15	13
		Numero indicatori economici in serie storica pubblicati sul sito camerale	8	10	15
12	Garantire una adeguata formazione al personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze organizzative	Tasso di copertura del personale con formazione	60%	70%	80%
		obiettivi individuali raggiunti al 100% sul totale previsti	90%	92%	95%
economico-finanziaria					
13	Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme	risparmio sui consumi intermedi	270.000	-	-
		entità risparmi 'autonomi'	97.300	-	-
14	Garantire il livello relativo di spesa promozionale rispetto agli oneri correnti	spese promozionali/oneri correnti	>30%	>32%	>35%
		indice costi di struttura su proventi correnti	<0,77%	<0.75	<0,77

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pacini)

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Perseguendo una logica di forte integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa, la Camera di Commercio di Pavia ha stabilito di far discendere 'a cascata' dagli obiettivi strategici dell'Ente, gli obiettivi operativi direttamente riconducibili alle Aree dirigenziali e quelli perseguiti dai servizi e dagli uffici posti sotto la rispettiva direzione, nonché quelli assegnati all'Azienda Speciale Paviasviluppo.
Dirigenti, PO e Direttore Operativo dell'Azienda, provvederanno successivamente ad assegnare al personale collocato sotto la propria responsabilità obiettivi operativi altrettanto coerenti e conseguenti.

Di seguito si riportano i 'Cruscotti' finalizzati ad indirizzare e monitorare la gestione da parte delle figure dirigenziali e delle Posizoni organizzative, i quali riportano gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance delle singole strutture di riferimento, nonché il risultato atteso che, come prescritto dalla norma, viene individuato solo per l'anno di gestione 2013. In assenza di un valido indicatore misurabile per attività complesse e che comportano il coordinamento di diverse fasi progettuali nel corso dell'anno, si fa riferimento alle schede progetto riportate in allegato al Piano.
Per ciascun ambito di responsabilità organizzativa sarà possibile calcolare una percentuale sintetica di raggiungimento degli obiettivi perseguiti e misurare la performance mediamente raggiunta. Tale dato contribuirà alla valutazione della relativa performance dell'Ente nonché di quella individuale, secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ente.
Nelle tabelle sottostanti vengono evidenziati, per ogni obiettivo strategico di riferimento, gli obiettivi operativi che saranno perseguiti e sviluppati nelle singole aree e servizi dell'Ente.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI ALLE AREE ORGANIZZATIVE

DIRIGENTI

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	attività	indicatori	risultato atteso 2013
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	sviluppare e rendere note al pubblico le funzioni di URP	Progetto	
		iniziative volte a stimolare il feedback su singoli servizi (indagine customer su contact center)		4
		riunioni di aggiornamento sul ciclo performance (Piano Performance+obiettivi di area e individuali, Relazione sulle Performance): condividere obiettivi e criteri di misurazione	n. riunioni all'anno	2
		riunioni cadenzate post giunta di staff responsabili	n. riunioni mensili fra i responsabili	10
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	avviare la chiusura dell'ufficio decentrato di Voghera	Progetto	
		integrare le funzioni di comunicazione esterna individuando un punto di riferimento (URP, sito, news letter)		

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

12	Garantire una adeguata formazione al personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze organizzative	Condividere con il personale la balanced scorecard come metodo per programmare gli obiettivi, pianificare le attività e misurare i risultati	n. riunioni dedicate con dipendenti	2
13	Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme	sperimentazione servizi associati per autoriforma a livello regionale (vd. ob 9)	risparmi realizzati per l'adesione a servizi associati	
		intervento sulla sede decentrata di Voghera (vd. OB. 9)	risparmio sulle spese di funzionamento dell'Ufficio Voghera	-33.800
		Contenimento costi di personale (vd. OB. 9)	risparmio costi di personale per riduzione 2 unità 2013/2012	-53.500
14	Garantire il livello relativo di spesa promozionale rispetto agli oneri correnti	programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2013	70%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Pasinetti)

STRUTTURE DI STAFF

Servizio Risorse e Patrimonio

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	Attività	indicatori	risultato atteso 2013
7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	migrazione dell'apparato informatico dell'Ente al VDI	progetto	
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	arricchire l'accoglienza (portierato) con informazioni più dettagliate su attività e servizi dell'Ente	n. richieste di chiarimento pervute dal portierato all'URP	3
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	seguire gli sviluppi di Saturno verificando la fattibilità ed eventualmente porgettando ulteriori implementazioni	verifica fattibilità	entro giugno
14	Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme	taglio spese per consumi intermedi	riduzione spese per consumi intermedi sull'anno precedente	-145.068
		taglio costi per gestione automezzi	riduzione spese per gestione automezzi sull'anno precedente	-0,40%
		sostituzione impianto di riscaldamento e condizionamento	tempistica	entro settembre
	Garantire il livello relativo di spesa promozionale rispetto agli oneri correnti	controllo del budget e dell'andamento dei costi di struttura in relazione ai proventi accertati	(oneri correnti-interventi economici)/proventi correnti	0,77

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Fasiolo)

Ufficio Risorse Umane e Organizzazione

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	attività	indicatori	risultato atteso 2013
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	Aggiornare le disposizioni di servizio Missioni, Ferie, Permessi, Straordinari, Banca Ore	Predisposizione Vademecum	entro ottobre 2013
		studiare modulazioni dell'orario di lavoro più flessibili	Predisposizione orari tipo da proporre al Segretario Generale	entro maggio 2013
12	Garantire una adeguata formazione al personale in relazione agli obiettivi e alle esigenze organizzative	Ricognizione delle esigenze formative dei vari uffici dell'Ente	Elaborazione Piano Formativo 2013	entro febbraio 2013
		sviluppare iniziative di formazione collettiva, in sede, on line e interna	n. giornate di formazione interna; n. di giornate di formazione collettiva; n. giornate e.learning	3/5/10
		progettare un sistema di rilevazione e monitoraggio degli obiettivi individuali	Progettazione di un sistema che consenta la rilevazione e il monitoraggio degli obiettivi individuali 2013 per la successiva validaizone del Segretario Generale	entro aprile 2013

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasquini)

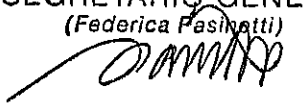
Servizio Segreteria di Direzione

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	Attività	indicatori	risultato atteso 2013
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	attività Comitati Cisem, CIF, Imprenditoria Giovanile	tempi avvio lavori comitati	entro maggio 2013
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Eventuale messa in linea applicativi 'self service' digicamere	n. applicativi messi in linea	3
7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	implementare il già avviato utilizzo della pec, 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	progetto	
		diffondere il ciclo documentale informatico (assegnazione diretta tramite funzione di protocollo, fascicolazione informatica, archiviazione informatica), partendo dall'individuazione di uffici per la sperimentazione	progetto	

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

		avvio procedimento digitale Giunta e Consiglio	tempistiche selezione software /n. verbali di Giunta firmati digitalmente/n. Giunte - Consiglio gestite con software	entro l'aprile 2012 selezione software;n. 3 verbali/n. 1 consiglio e n. 2 giunte
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	realizzare le azioni previste dal Piano Trasparenza	progetto	
		indagine di Customer satisfaction	termini realizzazione	entro marzo 2013
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	riordino della Biblioteca	Progetto	
		partecipare alla definizione di servizi associati	n. servizi associati a cui aderire	5
10	Valorizzare la memoria storica dell'Ente	completamento inventario e aggiornamento mappatura archivio di Voghera	completamento inventario Voghera	entro dicembre 2013
		riordino e inventario archivio fotografico	avvio riordino e inventario archivio fotografico	entro dicembre 2014
		approvazione Manuale di gestione documentale	adottare delibera giunta	entro luglio 2013
		regolamentare e tempificare i versamenti e gli accessi all'archivio	emissione disposizioni per versamento e accesso in archivio	entro novembre 2013

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)



		iniziative mirate per far conoscere il patrimonio archivistico	istituzione borsa di studio post lauream da materiali archivio	1
	Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura operando i tagli previsti dalle norme	taglio costi di affrancatura per comunicazioni all'utenza	riduzione spese per affrancatura sull'anno 2011	-50%

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

Servizio Registro Imprese

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	attività	indicatori	risultato atteso 2013
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Gestione proattiva del Tavolo SUAP CdC/Provincia	n. riunioni tavolo SUAP provincia partecipate dalla Camera	4
		formazione dedicata ai SUAP e ai consulenti (associazioni-professionisti) finalizzata a incrementare l'uso dei canali telematici	n. giornate di formazione dedicate	7
		Potenziamento attività sportello di assistenza all'utente anagrafico per la preparazione delle pratiche	n. pratiche anagrafiche preparate con l'assistenza dello sportello/Formazione risorse	15/entro 30 giugno 2013

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	sperimentazione notifiche via PEC delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori	n. notifiche via PEC/totale notifiche*100	5%
		indicizzazione prontuari	n. nuovi prontuari indicizzati	5
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	valorizzare lo sportello 'comunica' come sportello informativo e di assistenza alle imprese sulle pratiche anagrafiche (vd. ob. 5)	n. pratiche anagrafiche preparate con l'assistenza dello Sportello	15
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	completare il processo di integrazione dell'ex ufficio albi e ruoli nell'area Registro Imprese	tempistiche formazione del personale e definizione nuovi compiti e ruoli	entro 31/10/2013
		attivare il trasferimento delle funzioni di certificazione estera nell'ambito del servizio Registro Imprese	tempistiche trasferimento competenze e funzioni	entro 30/09/2013

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Servizio Regolazione del Mercato

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	attività	indicatori	risultato atteso 2013
2	Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Progetto MISE sul deposito brevetti, teso a potenziare il servizio camerale in materia di tutela della proprietà industriale	n. incontri formativi con le imprese/ n. imprese e professionisti formati	4/50
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Gestione proattiva del Tavolo SUAP CdC/Provincia	n. riunioni tavolo SUAP provincia partecipate dalla Camera	4
6	Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	avvio aggiornamento raccolta provinciale degli USI	nomina commissione revisione usi	entro 31 dicembre 2013
		controlli sulla sicurezza prodotti	(n. controlli anno x-anno x-1)/anno x-1*100	13%
		vigilanza metrologica d'ufficio	n. controlli anno x-(x.1)/(anno x-1)*100	13%
		ripristino controlli CO2	n. controlli	40
		aggiornamento formativo dei mediatori in elenco	% mediatori aggiornati sul totale elenco	20%
		azioni di promozione con ISDACI	progetto	
		valorizzazione convenzioni stipulate da UCN in materia di mediazione	n. convenzioni	2
		valorizzare la settimana della conciliazione con un evento dedicato sul territorio	Evento dedicato a divulgare la cultura della conciliazione presso target selezionato (giovani)	1
7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	sperimentazione notifiche via PEC delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori	n. notifiche via PEC/totale notifiche*100	5%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

		adesione al servizio PREMA ON-LINE del Mise per la gestione delle pratiche di concorsi a premio	n. procedimenti gestiti con Prema sul totale	60%
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	completare il trasferimento della funzione protesti nel servizio Regolazione del Mercato	n. ore di affiancamento e formazione	140 ore
		Revisione regolamento applicazione L.241/90	tempistiche emanazione regolamento aggiornato ex Legge 241	entro il 31 dicembre
		Aggiornamento regolamento sulla privacy	tempistiche emanazione regolamento aggiornato Privacy	entro il 30 settembre
		effettuare ricognizione procedimenti che richiedono dichiarazioni sostitutive e realizzare disposizioni per la razionalizzazione e l'efficientamento dei controlli	tempistiche emanazione disposizioni su dichiarazioni sostitutive	entro il 30 aprile
		introdurre verbalizzazioni su ispezioni metriche	n. verbali redatti/totale verifiche ispettive effettuate	50%
		introdurre pagamento verifiche ispettive metriche tramite POS	(n. fatture metriche non pagate al 31.12 anno x-al 31.12 anno x-1)/anno x*100	-10%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinato)

AREA SERVIZI PROMOZIONALI

Servizio Studi - Sviluppo e Credito

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	Attività	indicatori	risultato atteso 2013
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	progetto LET di accompagnamento per le imprese 'matricola'	numero imprese seguite dai TEM	6
		Bando Voucher Internazionalizzazione AdP	% assegnato su stanziamento voucher internazionalizzazione adp	85%
		Progetto Food Lombardia	n. imprese pavesi partecipanti/totale imprese	30%
		Segmentazione CRM per filiere produttive e per imprese 'mature' e 'matricola'	n. campagne dedicate alle imprese matricola	1
		Nuovo bando camerale per progetti collettivi di internazionalizzazione	Tempi di emanazione nuovo Bando	entro febbraio 2013
		Organizzazione partecipazione a Fiere, Missioni, Incoming	n. eventi (partecipazione Fiere, Missioni, Incoming)	8
		Assistenza pre e post partecipazione a fiere e missioni	n. programmi di formazione specifici in preparazione di azioni promozionali (pre) e n. imprese assistite (post)	2 programmi formazione+5 imprese assistite tra quelle che hanno partecipato direttamente
		collaborazione con istituzioni all'estero (camere, ICE, Enit, ecc.)		
		Azioni di informazione e sensibilizzazione verso forme di internazionalizzazione diverse dall'esportazione	numero seminari/incontri dedicati a forme di internazionalizzazione diverse da esportazione	2
		Lombardia Point	numero utenti pavesi	380

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

		Club Imprese Internazionali (focus su tematiche di alta formazione)	numero iscritti	100
2	Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Bando Matching	n. domande di contributo	15
		Bando Voucher Innovazione AdP	n. domande	30
		Bando comunicazione digitale		
		Bando ICT AdP	n. domande	
		Bando certificazioni di qualità	n. domande	15
		Progetto Energy Management su Fondo Perequativo e relativi audit per il risparmio energetico presso le aziende	n. imprese auditate	20
		Collaborazione con Innovhub finalizzata a rilevare i bisogni e il potenziale di innovazione tecnologica		
		collaborazione con Polo Tecnologico di Servizi/ Aster	attivazione dei servizi informativi e di assistenza a cura della Camera	entro dicembre 2013
		Nuovo bando camerale per progetti di investimento innovativi	tempi di emanazione	entro giugno 2013
		promuovere l'accesso a Fondo Federfidi-Fei e sbloccacrediti	n. imprese pavesi che utilizzano il fondo Federfidi-Fei	25
		Bando Abbattimento Tassi con i Confidi	tempi di emanazione	entro marzo 2013
		Promuovere Confidi International	n. imprese pavesi che utilizzano il fondo Confidi international	7

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federico Pasinetti)

		Collaborazione alla creazione della rete dei Confidi		
		Sportello Ambiente	n. utenti sportello	260
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	Bando Sart up/spin off innovativi avviato nel 2012	n. domande	10
4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Nuovo Osservatorio sul Turismo con UCL	n. operatori rispondenti	20
		Promozione turistica all'estero e programma AdP	n. riscontri Stampa/n. operatori pavesi coinvolti/visitati	6
		Cluster del riso in collaborazione con le Camere e le province di Novara e Vercelli	n. operazioni promozionali/soggetti coinvolti	n. 1 operazione promozionale e n. 20 soggetti coinvolti
		Incoming Ontario	n. riscontri stampa canadesi	6
		progetto integrazione centri logistici su Fondo Perequativo	termini per la realizzazione dello studio di fattibilità	entro settembre 2013
		attività Comitato Infrastrutture e Trasporti	tempi avvio lavori comitati	entro maggio 2013
		riqualificare e aggiornare la banca dati sulle aree dismesse	n. aree dismesse da aggiornare in banca dati	10
		Progetto Invest in Lombardy: soft landing, istituzione di un nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori esteri	progetto	
		Distretti agricoli	n. imprese aderenti al distretto vino	10

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pe[illegible])

7	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente	Bandi telematici	n. domande su bandi on line anno x-(anno x-1)/(anno x-1)*100	25
		Intervento per incentivare il ricorso ai Certificati d'origine on line da parte delle imprese	n. certificati d'origine richiesti on line/totale certificati d'origine richiesti*100	10%
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	arricchimento e segmentazione settoriale aziende target (per internazionalizzazione, turismo, imprese culturali....)	n. nuove segmentazioni	10
		implementare indirizzario CRM con data base attivi presso altri uffici camerali e promuovere l'autoregistrazione	n. nuovi utenti registrati	100
		valorizzare funzioni CRM non ancora utilizzate e integrare con Newsletter	n. campagne realizzate con nuove funzioni	1
		miglioramento sito internet (accessibilità, completezza, semplicità contenuti)	tempistica di aggiornamento sito	entro luglio 2013
9	Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti	completare il processo di riorganizzazione dell'ufficio agricoltura con l'assunzione delle competenze in materia ambientale	tempistiche trasferimento competenze e funzioni	entro 30/03/2013
11	Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale	divulgazione congiunture industria artigianato commercio e servizi e demografia imprese	n. paper trimestrali	9
		altri approfondimenti tematici	n. approfondimenti tematici	5
		Messa in linea del portale Pavia Più prezzi	Messa in linea del portale Pavia Più prezzi	entro marzo 2013
		Ammodernamento attrezzature informative presso Sale Merci	Messa in linea informazioni sui prezzi c/o sale merci	entro giugno 2013
		Messa in linea dei principali dati statistici relativi all'economia locale	n. indicatori economici pubblicati in serie storica	10
		apprfondimenti sui dati agricoli	n. report sul comparto agricolo regionale	2

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Valenti)

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO

codice obiettivo	prospettiva/obiettivo	Attività	indicatori	risultato atteso 2013
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	indagine esplorativa sul sistema produttivo pavese per verificare il potenziale di esportazione delle filiere	numero monografie prodotto/paese	2
		verifica qualitativa sulle imprese iscritte al RI per individuare nuove imprese interessate ad avvicinarsi ai mercati esteri	numero verifiche	2
		Promozione reti per l'esportazione	numero reti per l'esportazione	1
		Organizzazione partecipazione a Fiere, Missioni, Incoming	n. eventi (partecipazione Fiere, Missioni, Incoming)	8
		Assistenza pre e post partecipazione a fiere e missioni	n. programmi di formazione specifici in preparazione di azioni promozionali (pre) e n. imprese assistite (post)	2 programmi formazione+5 imprese assistite tra quelle che hanno partecipato direttamente
		collaborazione con istituzioni all'estero (camere, ICE, Enit, ecc.)		
		Azioni di informazione e sensibilizzzazione verso forme di internazionalizzazione diverse dall'esportazione	numero seminari/incontri dedicati a forme di internazionalizzazione diverse da esportazione	2

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

2	Favorire la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	ripristino e sviluppo piattaforma SPRI	n. contatti	50
		istituzione servizio di assistenza con Temporary Manager specializzati nelle reti	n. TM specializzati nelle reti coinvolti nel servizio	2
		Attivazione di un percorso di assistenza che consenta alle aziende di valutare autonomamente il proprio posizionamento in termini di innovazione gestionale e rilevare i bisogni	n. audit effettuati	5
		Collaborazione con Innovhub finalizzata a rilevare i bisogni e il potenziale di innovazione tecnologica		
		promuovere l'accesso a Fondo Federfidi-Fei e sbloccacrediti	n. imprese pavesi che utilizzano il fondo Federfidi-Fei	25
		Realizzazione di uno sportello di ascolto e orientamento **per l'impresa**	n. contatti (profili e richieste registrati)	50
		Sportello SIT	n. matching	8
		Azioni di sensibilizzazione sul tema della CSR	n. di imprese che hanno partecipato al bando di visibilità Buone Prassi	7

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	attività Comitati Cisem, CIF, Imprenditoria Giovanile	tempi avvio lavori comitati	entro maggio 2013
		Servizio di informazione sportello Punto Nuova Impresa	n. utenti (aspiranti imprenditori - sono esclusi i contatti relativi a specifiche misure di agevolazione come ad es. START)	750
		corsi di orientamento per aspiranti imprenditori	n. partecipanti (sono esclusi i percorsi formativi obbligatori legati a misure di agevolazione com ad es. START)	250
		iniziative di affiancamento e assistenza personalizzata agli aspiranti imprenditori per la redazione del business plan	n. aziende assistite per business plan	35
		Azioni di raccordo con il mondo della scuola e di alternanza scuola-lavoro	n. studenti coinvolti	320
		Azioni di orientamento per la promozione dei **mestieri** e la valorizzazione dell'apprendistato	n. studenti coinvolti	80
		corsi di formazione interaziendale a catalogo	n. partecipanti anno x-(annox-1)/(anno x-1)*100	5%
		formazione abilitante	n. partecipanti anno x-(annox-1)/(anno x-1)*100	5%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pannetti)

4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Promozione turistica in Italia: partecipazione a eventi/manifestazione in ambito turistico	n. partecipazioni	3
		Distretti del Commercio: iniziative di formazione/assistenza nei confronti dei distretti maturi della provincia	n. giornate di formazione/assistenza	
		Manifestazioni fieristiche in ambito locale (es. Autunno Pavese, Emergente, Caccia ai tesori)	n. visitatori/n. visitatori coinvolti in attività dirette/n. riscontri stampa/n. nuove imprese coinvolte	21000/700/45/15
		Organizzazione di collettive per la partecipazione a fiere nazionali (es. Vinitaly)	n. riscontri stampa; n. nuove imprese coinvolte	5/2
		Cluster del riso in collaborazione con le Camere e le province di Novara e Vercelli	n. operazioni promozionali/soggetti coinvolti	n. 1 operazione promozionale e n. 20 soggetti coinvolti
		Marchio Qualità ISNART	n. nuovi operatori certificati	10
		Progetto eccellenze produttive su Fondo Perequativo	n. disciplinari di prodotto predisposti	10
		Incoming Ontario	n. riscontri stampa canadesi	6
		Progetto Invest in Lombardy: soft landing, istituzione di un nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori esteri	progetto	

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Sportello di orientamento e ascolto per l'impresa (vd. ob. 2)	n. utenti sportello	50
		attività comitati neo costituiti (giovani, donne, trasporti, credito e impresa sociale) quali luoghi di ascolto di alcuni portatori di interessi	n. riunioni anno per ciascun comitato	2
11	Implementare il ruolo di osservatorio dell'Economia locale	approfondimenti per incrementare il potenziale di esportazione dei settori	n. monografie prodotto/paese	2

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

7. Allegati

SCHEDE PROGETTO

- **Realizzazione di un nodo provinciale di riferimento per gli investitori nell'ambito del progetto Invest in Lombardy** (Ob. 4 – Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di EXPO 2015)
- **Programma di azioni di promozione della cultura conciliativa con ISDACI** (Ob. 6 – valorizzare i servizi e le competenza camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori)
- **Implementazione dell'utilizzo PEC attraverso la maggiore diffusione della Firma Digitale per i documenti camerali in uscita** (Ob. 7. Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente)
- **Sperimentare il ciclo di gestione documentale interamente informatico** (Ob. 7. Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente)
- **Realizzazione Infrastruttura Virtual Desktop - VDI - per sede camerale** (Ob. 7- Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente)
- **Aggiornare il Piano Trasparenza alla luce delle nuove normative** (Ob. 8 – Valorizzar ei canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi)
- **Avviare la chiusura dell'Ufficio Decentrato di Voghera** (Ob. 9 – Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti)

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Obiettivo strategico di Ente	incrementare il tasso di attrattività del territorio
Descrizione	Realizzare un "nodo" provinciale cioè un riferimento principale e istituzionale per l'investitore interessato a insediare sul territorio una propria attività che assista l'investitore straniero in tutte le fasi del processo di investimento, in collaborazione con società e professionisti privati lombardi accreditati e reperibili nel "Network di Invest in Lombardy". Attivazione del Servizio di Softlanding
Responsabile	Dirigente Servizi Promozionali
Soggetti coinvolti	CCIAA, Provincia, Polo Tecnologico del Servizi, Università, UL, Promos.

Costo previsto	0
Costo effettivo	0
Scostamento Costo	0

Data inizio	01/01/2013
Data fine prevista	01/12/2013
Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Creazione di database di aree disponibili					
Eventi promozionali					
Contatti con imprenditori esteri					

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Mappatura spazi da dedicare (identificazione spazi, verifica disponibilità)	01/01/2013	28/02/2013				
Mappatura risorse (individuazione professionisti/partner- individuazione incentivi e agevolazioni – individuazione servizi aggiuntivi)	01/02/2013	30/04/2013				
Definizione offerta	01/04/2013	31/05/2013				
Promozione (creazione brochure, invio e.mail con brochure, invio materiale presso sedi estere Promos, presentazioni a soggetti esteri in Italia, distribuzione materiale a delegazioni in Italia	01/05/2013	30/06/2013				
Selezione investitori (raccolta richieste, valutazione business plan investitori, coordinamento tra investitori e struttura) –	01/06/2013	31/12/2013				
Assistenza (gestione arrivo dell'investitore: permessi programmazione arrrivo, supporto all'individuazione alloggio- accoglienza in loco- organizzazione servizi aggiuntivi: tutoraggio, meetings)	01/07/2013	31/12/2013				
Investor Care (assistenza nella fase di sviluppo del progetto)	01/07/2013	31/12/2013				

Obiettivo strategico di Ente	valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori
	PROGETTO DI COLLABORAZIONE CON ISDACI - Il Progetto prevede di realizzare un'ipotesi di collaborazione con l'ISDACI al fine avvalersi del supporto tecnico-scientifico dell'Istituto per organizzare iniziative di promozione e migliorare la gestione dell'attività procedurale collegata al servizio di media-conciliazione dell'Ente camerale - (Nota: gli aspetti economici del progetto sono ancora da definire)
Responsabile	Stefano Gatti
Soggetti coinvolti	Lucrezia Pagano, Paolo Albini

Costo previsto		Data inizio	15/01/2012
Costo effettivo		Data fine prevista	30/11/2012
Scostamento Costo		Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
% fascicoli in formato elettronico		100%		0,00%	0,00%
n. iniziative di comunicazione per la promozione degli eventi formativi e convegnistici		10		0,00%	

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Corso di aggiornamento per mediatori iscritti nell'Organismo della CCIAA di Pavia	15/01/2013	15/04/2013				
seminario destinato ai professionisti e alle imprese	01/09/2013	30/11/2013				
iniziativa di promozione della conciliazione (convegno)	01/02/2013	30/05/2013				
gestione informatica dell'elenco dei mediatori, con creazione del fascicoli in formato elettronico	01/03/2013	31/10/2013				

Obiettivo strategico di Ente	Obiettivo 7 - Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente
Descrizione	Implementazione dell'utilizzo della Posta Elettronica Certificata attraverso la maggiore diffusione della firma digitale in uscita
Responsabile	Chiara Scuvera - Capo Servizio Segreteria di Direzione
Soggetti coinvolti	Tutti gli uffici

Costo previsto		Data inizio	01/01/2013
Costo effettivo		Data fine prevista	31/12/2013
Scostamento Costo		Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
per il 2014: n. documenti in uscita firmati digitalmente ed inviati via pec/totale documenti*100 e progetto					

Iniziative	Data Inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Studio preliminare su utilizzo "posta" da parte di singoli uffici	01/01/2013	28/02/2013				
Analisi procedimenti singoli uffici	01/03/2013	31/03/2013				
Individuazione procedimenti "pilota" per utilizzo massivo firma digitale	01/04/2013	30/04/2013				
Sperimentazione della firma sui procedimenti individuati	01/05/2013	31/05/2013				
Sperimentazione invio PEC dei documenti firmati digitalmente	01/06/2013	31/06/2013				
Estensione delle azioni sperimentali ad altri documenti	01/07/2013	31/12/2013				

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Paolinelli)

Obiettivo strategico di Ente	Obiettivo 7 - Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente
Descrizione	Sperimentare il ciclo di gestione documentale interamente informatico
Responsabile	Chiara Scuvera - Capo Servizio Segreteria di Direzione
Soggetti coinvolti	Tutti gli uffici

Costo previsto	0	Data inizio	01/01/2013
Costo effettivo	0	Data fine prevista	31/12/2013
Scostamento Costo	0	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
per il 2014: dopo la conclusione del progetto: n. fascicoli informatici/totale fascicoli* 100 e progetto					

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Assistenza/formazione su fascicolazione e archiviazione informatiche	01/01/2013	28/02/2013				
Pianificazione e avvio assegnazione diretta tramite funzione di protocollo e fascicolazione informatica archiviazione informatica	01/03/2013	31/05/2013				
Individuazione di uffici "pilota" per la sperimentazione	01/06/2013	30/06/2013				
Formazione al personale sulla fascicolazione	01/07/2013	30/08/2013				
Azioni Sperimentali	01/09/2013	31/12/2013				

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Rossetti)

Obiettivo strategico di Ente	Incrementare il livello di informatizzazione dell'Ente
Descrizione	Realizzazione Infrastruttura Virtual Desktop - VDI - per sede camerale
Responsabile	Moglia Fabrizio
Soggetti coinvolti	Mazzocchi Marco

Costo previsto	81.000	Data Inizio	01/01/2013
Costo effettivo	0	Data fine prevista	31/12/2013
Scostamento Costo	0	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Rispetto dei tempi delle varie fasi					

Iniziative	Data Inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Acquisto, configurazione e installazione di n. 2 switch centro stella gigabyte 24 porte e di n. 1 switch gigabyte 24 porte compresi di accessori e mano d'opera per sostituzione apparati, riconfigurazione apparati esistenti e realizzazione sottorete virtuale per fonia IP	15/12/2012	30/04/2013		18.000		
Configurazione apparati Nortel per VOIP alla sottorete virtuale	01/01/2013	30/04/2013		2.000		
Acquisizione preventivo da Infocamere Scpa e assegnazione incarico per la realizzazione dell'infrastruttura virtual desktop e dei servizi correlati quali: servizio di Back up remoto, servizio di accesso remoto al sistema per le persone che saranno autorizzate, acquisizione n. 73 licenze sw assurance comprensive di licenza virtual desktop e up-grade per futuri sistemi operativi,	01/01/2013	30/01/2013		52.000		
Acquisizione da Consip Spa o mercato elettronico di n. 30 licenze MS Office	01/01/2013	30/04/2013		9.000		
Formazione del personale camerale per installazione restanti postazioni = n. 2 gg. c/o Infocamere Padova	01/04/2013	31/05/2013				Il costo è compreso nei 52.000 euro
Installazione ed attivazione da parte dei tecnici Infocamere di n. 10 stazioni pilota virtuali	01/05/2013	31/05/2013				Il costo è compreso nei 52.000 euro
Installazione e attivazione postazioni rimanenti da parte del personale formato	01/06/2013	31/12/2013				

Obiettivo strategico di Ente	Obiettivo 8 - Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare i servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi
Descrizione	Aggiornare il Piano Trasparenza alla luce delle nuove normative
Responsabile	Chiara Scuvera - Capo Servizio Segreteria di Direzione
Soggetti coinvolti	Servizio Segreteria di Direzione, Gruppo camerale giuridico-legislativo, responsabile sito isti

Costo previsto	0	Data inizio	01/01/2013
Costo effettivo	0	Data fine prevista	31/12/2013
Scostamento Costo	0	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
1 delibera di approvazione Giunta					

Iniziative	Data Inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Studio normative che impattino su tema Trasparenza	01/01/2013	31/12/2013				
Elaborazione proposta di aggiornamento Piano	01/02/2013	30/03/2013				
Riunione gruppo giuridico-legislativo per parere e condivisione Piano	01/04/2013	30/04/2013				
Rielaborazione Piano	01/05/2013	31/05/2013				
Adozione delibera di approvazione Giunta	01/06/2013	30/06/2013				
Monitoraggio attuazione Piano	01/07/2013	31/12/2013				

Obiettivo strategico di Ente	Ob. 9 - Garantire la razionalità dell'organizzazione aggiornando le prassi e innovando i procedimenti / Ob. 13 - Contenere il livello delle spese di funzionamento e di struttura
Descrizione	Il progetto consiste nel mettere in atto la chiusura dello sportello decentrato di Voghera, valorizzando le modalità telematiche di svolgimento dei servizi anagrafici a beneficio degli utenti che attualmente si avvalgono di tale sportello, al fine di razionalizzare la struttura organizzativa dell'Ente e di conseguire risparmi nelle spese di funzionamento
Responsabile	Direzione: Segretario Generale in collaborazione con il dirigente dell'Area Servizi Istituzionale
Soggetti coinvolti	

Costo previsto	0
Costo effettivo	0
Scostamento Costo	0

Data inizio	07/01/2013
Data fine prevista	31/12/2013
Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Fasi del progetto realizzate nei tempi previsti		100%		0,00%	
risparmi conseguiti nelle spese di funzionamento dell'ufficio decentrato di Voghera		-33800		0,00%	
chiusura sportello decentrato		entro 30 aprile 2013			

Iniziative	Data Inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Analisi organizzazione del lavoro ufficio, verifica volumi di attività e flussi di utenza e quantificazione dei carichi di lavoro	07/01/2013	20/01/2013				
Studio della redistribuzione dei carichi di lavoro presso gli uffici della sede centrale Area Servizi Istituzionali	21/01/2013	31/01/2013				
Verifica e valorizzazione dei canali di accesso telematici ai servizi da parte dell'utenza	01/02/2013	28/02/2013				
Identificazione di canali di consegna di certificati d'origine e Carnet ATA alternativi per gli utenti dell'area Oltrepo Pavese	01/02/2013	28/02/2013				
Comunicazione con istituzioni, associazioni di categoria e utenti locali per illustrare motivazioni, modalità e tempistiche della cessazione dei servizi presso l'ufficio	01/03/2013	31/03/2013				
Disposizioni per la riorganizzazione dei servizi deputati ad accogliere i nuovi flussi di utenza presso la sede centrale (redistribuzione carichi di lavoro)	01/04/2013	15/04/2013				
Chiusura sportello	16/04/2013	30/04/2013				
Verifica impatto e sostenibilità nuove funzioni distribuite negli uffici della sede centrale	01/05/2013	15/11/2013				
Verifica di Custeomer satisfaction utenti area Oltrepo Pavese e definizione eventuali miglioramenti	16/11/2013	31/12/2013				