



PIANO PERFORMANCE 2020

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

Approvato con Deliberazione della Giunta Camerale n. del

Pavia,

Sommario

1. <u>Presentazione del Piano</u>	pag.	3
2. <u>La Camera in sintesi</u>		
2.1 Identità della Camera di Commercio di Pavia dopo la riforma del sistema camerale	pag.	6
2.2 Come operiamo	pag.	9
3. <u>Analisi del contesto</u>		
3.1 Contesto esterno	pag.	14
3.2 Contesto interno	pag.	23
4. <u>Albero delle Performance e obiettivi strategici</u>	pag.	31
5. <u>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</u>	pag.	38

1. Presentazione del Piano

La riforma del pubblico impiego operata dal d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i. individua gli strumenti che le Pubbliche Amministrazioni devono utilizzare per misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e la performance individuale, per ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, perseguendo obiettivi di efficienza e trasparenza.

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 strategia e operatività, fra obiettivi e strumenti, fra azioni e risorse e fornendo le chiavi di lettura e gli 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;
- **premierità**: 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 cui l'Ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interesse (stakeholder) il proprio operato.

Il *Piano della Performance*, previsto dall'art. 10 del succitato Decreto, è lo strumento di pianificazione triennale finalizzato a indirizzare e gestire il miglioramento dei risultati prodotti dall'organizzazione in funzione degli obiettivi strategici dell'Ente e volto a garantire trasparenza e rendicontabilità dei risultati strategici e operativi ottenuti nell'espletamento della sua missione istituzionale. Nel Piano vengono individuati ed esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi e 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 predispone per annualità **2020** la pianificazione della propria Performance che viene come di consueto coordinata con gli atti fondamentali di programmazione dell'Ente, ossia la **Relazione Previsionale e Programmatica 2020¹**, il **Preventivo 2020 e il Budget direzionale 2020²**, questi ultimi adottati in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economica e Patrimoniale (DPR 254/2005).

Con riferimento al Budget direzionale 2020, va segnalata l'integrazione realizzata in applicazione del D.Lgs n. 91/2011 e del successivo DM 27.3.2013 "Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni Pubbliche in contabilità civilistica", volta alla raccordabilità con i documenti previsionali delle Amministrazioni Pubbliche che adottano la contabilità finanziaria. Ciò ha comportato l'elaborazione dei seguenti ulteriori documenti: il Budget economico annuale e triennale (prospetto delle previsioni di entrata e di spesa complessiva articolato per missioni e programmi redatto secondo il principio di cassa) ed il Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Al Piano si affianca – a valle del Ciclo della Performance - il **Sistema di misurazione e di valutazione della Performance**, che definisce criteri e procedure per la corretta misurazione dell'apporto individuale dei dirigenti e del personale al conseguimento della performance organizzativa.

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 viene redatto in ottemperanza alle indicazioni della delibera CIVIT n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano delle Performance", così come interpretate da Unioncamere Nazionale con le Linee Guida emanate il 30 novembre 2010 e nel rispetto dei principi di bilanciamento, chiarezza, coerenza e veridicità dei contenuti, trasparenza e intellegibilità.

1 Delibera del Consiglio n.11 del 5.11.2019

2 Approvati con delibera di Consiglio n.15 del 17.12.2019 e delibera della Giunta Camerale n. 91 del 17.12.2019

Anche per questa edizione si conferma il ricorso alla metodologia **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 traccia gli obiettivi strategici prioritari definiti dal Consiglio, attraverso una rappresentazione grafica completa e sintetica della direzione che l'Ente intende seguire nel 2020.

Gli obiettivi di riferimento per la definizione della performance sono inoltre afferenti a quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale: quella relativa al **Sostegno della competitività del sistema imprenditoriale**, in cui si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dei **Processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativo; 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.

Dalla definizione degli obiettivi di Ente deriva – attraverso l'individuazione dei relativi fattori di misurazione ed a seguito di un processo di **cascading** operativo - l'individuazione degli obiettivi delle aree organizzative illustrati nel cap. 5 del presente Piano.

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 8 del D.lgs 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.

2. La Camera in sintesi

2.1. Identità della Camera di Commercio di Pavia dopo la riforma del sistema camerale

NATURA E MISSIONE >> La Camera di Pavia - che attualmente opera nell'ambito della circoscrizione della provincia di Pavia - è tra le Camere più antiche d'Italia: già risalente al Collegium Mercatorum Papiæ, nel 1786 fu fondata in chiave moderna con l'editto dell'Imperatore Giuseppe II redatto da Cesare Beccaria.

La Riforma del Sistema Camerale, di cui al Decreto Legislativo n. 219/2016 in attuazione dell'art. 10 della legge delega n. 124/2015, ha confermato le Camere di Commercio quali enti pubblici dotati di autonomia funzionale e potestà normativa, statutaria³ e regolamentare, che svolgono compiti di interesse generale per il sistema delle imprese, promuovendone lo sviluppo nell'ambito dell'economia locale, secondo il principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione.

Con Decreto 8 agosto 2017 il Ministro per lo Sviluppo Economico ha dato attuazione al citato D.Lgs. 219, definendo le nuove circoscrizioni territoriali e i conseguenti accorpamenti, affidando a commissari ad acta il compito di avviare le procedure di costituzione e svolgendo le azioni propedeutiche necessarie. A seguito della sentenza della Corte Costituzionale n. 261 del 13 dicembre 2017 – che ha dichiarato incostituzionale l'art. 3, comma 4, del d.lgs. n. 219/2016 nella parte in cui disponeva che il DM di riordino stesso venisse emanato previa acquisizione del parere della Conferenza Stato-Regioni invece che “previa intesa” - è derivata di fatto l'inapplicabilità del citato D.M. 8 agosto 2017, che però è stato confermato dal successivo D.M. 16 febbraio 2018, stabilendo l'accorpamento delle Camere di Pavia, Cremona e Mantova e delle relative aziende speciali, definendo la sede legale a Mantova. L'Ente pavese ha impugnato il provvedimento ministeriale davanti al giudice amministrativo e l'accorpamento è stato sospeso per effetto dell'accoglimento, da parte del Consiglio di Stato, dell'appello cautelare. Tale effetto è sì è poi

³ Il vigente Statuto è stato approvato dal Consiglio Camerale con deliberazione n. 20 del 30.11.2011

consolidato con l'ordinanza del TAR del Lazio n. 3531/2019 del 15 marzo 2019, con cui si è dichiarata rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della Legge n. 124/2015, e del già citato art. 3 del D.Lgs. n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere, anziché l'intesa con le Regioni, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale, con contestuale sospensione del giudizio in corso. L'udienza di fronte alla Corte Costituzionale è fissata per il giorno 8 aprile 2020.

In virtù di tale contesto di incertezza, la già citata Relazione Previsionale e Programmatica 2020 impostava la relativa programmazione con riferimento al periodo annuale, indicando attività e progettualità da proseguire o sviluppare nell'anno in corso "da recepire nell'evoluzione organizzativa conseguente alla soluzione della questione relativa alle circoscrizioni territoriali".

ORGANI >> Organi delle Camere di Commercio sono il **Presidente**, il **Consiglio** (organo di indirizzo), la **Giunta** (organo di governo) e il **Collegio dei Revisori dei Conti** (organo di vigilanza). I consiglieri sono espressione delle categorie economiche maggiormente rappresentative del territorio di competenza, cui si aggiungono 3 componenti designati dai consumatori, dai sindacati e dai liberi professionisti.

Attualmente il Consiglio della Camera di Pavia è formato da 28 componenti e la Giunta da 8 componenti oltre al Presidente. Il d.lgs. 219 citato, tuttavia, riduce il numero dei componenti degli organi camerali: per le Camere con un numero di imprese iscritte o annodate fino a 80.000 imprese i consiglieri saranno 19 anziché 28; per le altre, quindi quelle con oltre 80.000 imprese, saranno 25 anziché 33. Le Giunte saranno invece rispettivamente composte da 5 o 7 membri oltre al Presidente.

Gli attuali organi camerali stanno agendo in regime di proroga, in virtù della mancata conclusione del processo di riforma e di riorganizzazione territoriale di cui al D.M. 16 febbraio 2018, in base al disposto di cui art 1 comma 5-quater della Legge n. 580/1993, così come introdotto dal DLgs n. 219/2016:

""5-quater. Le eventuali procedure di rinnovo dei consigli camerali delle camere di commercio oggetto delle operazioni di accorpamento sono interrotte, se già in corso, e comunque non avviate, a decorrere dall'adozione del decreto di cui al comma 5. I relativi organi continuano ad esercitare tutte le loro funzioni fino al giorno dell'insediamento del consiglio della nuova camera di commercio.";"

La struttura amministrativa delle Camere è guidata dal Segretario Generale. Il Segretario Generale pro tempore è il dott. Enrico Ciabatti, in base di apposita convenzione sottoscritta con la CCIAA di Massa Carrara, approvata con deliberazione della Giunta Camerale n. 100 del 20 dicembre 2019. L'incarico di Segretario Generale è stato conferito per il periodo compreso tra il 1.1.2020 e il 29.2.2020, con possibilità di proroga fino al 30.4.2020.

Venendo a [Paviasviluppo](#), il Consiglio di Amministrazione è composto dal Presidente dell'Azienda, nella persona del Presidente protempore della Camera di Commercio e da 4 Consiglieri nominati dalla Giunta Camerale fra i propri componenti.

La struttura amministrativa è guidata dal Direttore dell'Azienda che è il Segretario Generale pro tempore della Camera di Commercio di Pavia. Il Direttore è responsabile della gestione amministrativa, tecnica e finanziaria dell'Azienda ed è a capo del personale.

FUNZIONI >> L'articolo 2 del D. Lgs. n. 219 - che ha ridefinito le funzioni delle Camere – ha individuato tre tipologie di competenze, ponendole in stretta relazione con il sistema di finanziamento:

- **caratteristiche**, ovvero **obbligatorie**, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del Registro Imprese – ambiti quali la semplificazione, la tutela del consumatore e del mercato, il supporto alla creazione d'impresa e start-up, la preparazione delle imprese ai mercati internazionali, l'ambiente, la cultura e il turismo nonché il sostegno all'occupazione;
- **in convenzione e cofinanziamento** con altri soggetti pubblici e privati, tra l'altro nelle materie della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del placement e della risoluzione alternativa delle controversie;
- **in regime di libera concorrenza**, in separazione contabile, in tema di assistenza e supporto alle imprese.

Il tutto è stato meglio definito con il Decreto Ministeriale Sviluppo Economico del 7 marzo 2019.

Nel campo dell'internazionalizzazione il citato decreto legislativo n. 219 ha attribuito alle Camere compiti di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché, in collaborazione con ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative. La Riforma esclude, in ogni caso, dai compiti delle Camere di Commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero. E tale limitazione opera sia per le altre articolazioni del sistema camerale (aziende speciali e unioni regionali) sia nel caso di attività cofinanziate. Parrebbe che tale limitazione venga interpretata in modo meno restrittivo, ma per una certezza occorre naturalmente un intervento legislativo in tal senso.

2.2. Come operiamo

STRUTTURA >> La Camera di Commercio di Pavia svolge la propria attività sia direttamente, tramite i propri **uffici**, sia per mezzo della propria **Azienda Speciale PaviaSviluppo**, organismo strumentale alla realizzazione di specifici programmi promozionali finalizzati a migliorare la competitività imprenditoriale e territoriale e lo sviluppo dei settori economici.

Oltre alla sede di Via Mentana n. 27, in cui opera anche Paviaviluppo, la Camera è proprietaria, in Pavia, del **Palazzo Esposizioni Alberto Ricevuti**, che costituisce lo spazio espositivo più importante presente sul territorio provinciale, dell'immobile su cui insiste la **Scuola Necchi** – sede di un istituto di formazione tecnica provinciale – nonché dello stabile situato in **Piazza del Lino**. Nel Comune di Voghera è di proprietà dell'Ente un immobile che ospita i propri archivi storico e di deposito nonché l'immobile già sede dell'ufficio distaccato, chiuso nel 2013. Anche a Vigevano l'immobile già sede dell'ufficio distaccato, chiuso nel 2014, è di proprietà camerale. Nel 2019 sono stati pubblicati gli avvisi di locazione degli immobili ex sede degli uffici camerali di Voghera e Vigevano sulla Piattaforma Paloma dell'Agenzia del demanio e non sono pervenute

richieste di locazione da parte di PA; pertanto è stata indetta l'asta pubblica per la locazione dell'immobile di Voghera che scadrà il 31.1.2020, mentre è in fase di predisposizione la documentazione per l'indizione dell'asta pubblica per l'immobile di Vigevano.

La Camera, oltre alla **Sala di Contrattazione** Merci di Mortara, dove avviene la rilevazione principale della provincia per il mercato del riso e del risone, mantiene attive anche le sedi di Pavia, Voghera e Broni, luoghi di mercato all'ingrosso dei più importanti prodotti agricoli e agroalimentari scambiati sul territorio.

L'ampia gamma di partecipazioni societarie precedentemente posseduta è stata notevolmente rivisitata con l'approvazione, nel marzo 2015, del Piano di razionalizzazione elaborato ai sensi della Legge n. 190/2014, con cui si è stabilito di procedere alla dismissione di n. 12 partecipazioni societarie. Entro il 30 settembre 2017, infatti, in ottemperanza al D.Lgs 175/2016 "Testo unico delle società a partecipazione pubblica", l'Ente ha approvato il Piano di revisione straordinaria delle proprie partecipate, confermando quanto già previsto nel Piano del 2015 e prevedendo la messa in liquidazione di una società partecipata che non rispondeva più ai requisiti previsti dalla normativa. Nel corso del 2019 sono state dismesse e/o liquidate n. 7 partecipazioni. Con deliberazione di Giunta n. 95 del 17.12.2019 è stata approvata, ai sensi dell'art. 20 – comma 1 del citato Decreto, la revisione periodica delle partecipazioni, confermando il mantenimento in quattro società del sistema camerale (Infocamere Scpa, Tecnoservicecame Scpa, ICOutsourcing Scrl, Borsa Merci Telematica Scpa) e nella Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese.

ATTIVITA' E SERVIZI >> le attività e i servizi rivolti alla comunità delle imprese e agli operatori del mercato possono essere ricondotti alle seguenti macrocategorie di processi (ex DM 7/3/2019):

servizi istituzionali: comprendono la gestione degli adempimenti anagrafici ai fini dell'iscrizione - nel Registro Imprese, nel REA nonché in altri registri ed albi previsti dalle normative vigenti - dei principali dati riferiti alla vita di ogni impresa, il rilascio delle relative visure e certificazioni

nonché l'avvio degli eventuali procedimenti sanzionatori, i servizi di certificazione estera (certificati di origine, visti su fatture, Carnet ATA), l'erogazione di dispositivi di firma digitale e il deposito delle dichiarazioni in materia ambientale;

servizi di regolazione del mercato: comprendono le attività volte a garantire la correttezza delle relazioni tra le imprese e tra queste e i consumatori, ossia i controlli sulla sicurezza e conformità dei prodotti immessi sul mercato e i servizi inerenti alla metrologia legale nonché i controlli sulla legittimità e imparzialità dello svolgimento dei concorsi a premio. Comprendono, inoltre, le attività di assistenza per il deposito di marchi e brevetti, la gestione delle procedure di conciliazione e arbitrato, la rilevazione sistematica dei prezzi, l'irrogazione di sanzioni amministrative per comportamenti commerciali non conformi alla normativa nonché la divulgazione di una cultura favorevole alla tutela del consumatore nonché la tenuta del registro dei protesti;

promozione e sostegno allo sviluppo del sistema economico e produttivo della provincia: comprende le iniziative dirette a sostenere la competitività e la crescita del sistema produttivo in tutte le sue articolazioni settoriali e del territorio, attraverso servizi di accompagnamento dedicati alle imprese, incentivi e contributi economici, progetti di intervento finalizzati a diffondere la cultura imprenditoriale sul territorio, servizi mirati di formazione e informazione. Alle funzioni promozionali si affiancano quelle di Osservatorio dell'economia locale, finalizzate alla raccolta e divulgazione di informazioni statistiche relative alle caratteristiche e alle dinamiche dell'economia locale nonché alla realizzazione di studi e approfondimenti tematici e settoriali.

Le strategie di supporto mirano alla crescita del livello di internazionalizzazione e di innovazione degli operatori, alla qualificazione e promozione delle produzioni locali sui mercati, alla valorizzazione del patrimonio enogastronomico e ambientale, all'attrattività turistica, al trasferimento tecnologico, allo sviluppo infrastrutturale, alla facilitazione dell'accesso al credito, alla promozione di modalità gestionali dell'attività imprenditoriale moderne e avanzate (es. reti d'impresa e responsabilità sociale).

Nella realizzazione di questi interventi la Camera viene fortemente supportata dalla sua [Azienda Speciale Paviaviluppo](#) che gestisce in parte la spesa camerale diretta alla promozione del sistema economico.

GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE >> La Camera di Commercio di Pavia opera prestando notevole attenzione all'efficienza della gestione e persegue con successo obiettivi di contenimento dei costi di struttura volti non solo ad ottemperare alle normative di spending review, ma anche a restituire al sistema economico la più elevata quota possibile delle risorse gestite. Anche nel 2020, così come nel biennio precedente, l'Ente dovrà affrontare una situazione di difficoltà legata alla notevole riduzione di personale pur in presenza di un incremento di attività, sia amministrative che promozionali; la sfida sarà quindi quella di mantenere i livelli dei servizi erogati e delle attività di competenza. Sarà inoltre necessario procedere ad una attenta verifica degli oneri previsti per l'acquisizione di beni e servizi - ed alla loro riduzione - al fine di non superare il limite posto dalla Legge di Bilancio 2020, limite pari alla media dei medesimi oneri sostenuti nel triennio 2016/2018.

INTERLOCUTORI E STAKEHOLDER >> i portatori di interesse a cui è dedicata l'attività della Camera sono in primo luogo le quasi 60 mila unità locali operanti sul territorio provinciale, i lavoratori e i consumatori che con esse interagiscono sul mercato e i professionisti che svolgono funzioni di servizio agli operatori, insieme ai rispettivi organismi di rappresentanza che esprimono gli interessi delle categorie economiche sul territorio e all'interno dello stesso Consiglio camerale.

Come si tratterà nel paragrafo dedicato alle Relazioni Istituzionali, l'azione di sostegno alle imprese e di promozione del sistema economico si sviluppa attraverso il costante dialogo con le Autonomie locali. In particolare, continuano il costante dialogo con la Regione (grazie alle politiche coordinate e condivise tra la medesima e il sistema camerale lombardo con l'Accordo di Programma per lo sviluppo e la competitività del sistema economico lombardo rinnovato per il quinquennio 2019-2023) nonché le collaborazioni specifiche, anche tramite protocolli e accordi, ad esempio con la Provincia e con i Comuni.

Il panorama degli interlocutori istituzionali si completa con riferimento al mondo scolastico e della formazione professionale ed a quello dell'Università.

Sempre con riferimento alle sue relazioni, la Camera perseguirà il consolidamento delle collaborazioni con altri attori della governance locale, anche in un'ottica di collaborazione tra pubblico e privato, come le Associazioni di Categoria, i Sindacati e le Fondazioni.

La Camera monitora periodicamente il grado di soddisfazione dei propri utenti e dei principali interlocutori istituzionali mediante rilevazioni di **Customer Satisfaction** svolte con riferimento a singoli servizi o a valle di singole iniziative promozionali, per misurarne l'impatto sui partecipanti e il livello di utilità percepita.

I principali canali di comunicazione con gli utenti sono:

Sito istituzionale: www.pv.camcom.it

PEC istituzionale: pavia@pv.legalmail.camcom.it

Centralino Camera 0382 3931

Contact Center Registro Imprese 0382393393

URP urp@pv.camcom.it

L'Ente, inoltre, da anni si avvale della piattaforma di **Customer Relationship Management (CRM)** del sistema camerale, disponendo di un proprio database di circa 12.000 indirizzi, in parte segmentato per categorie di utenza destinatarie di campagne informative mirate. Come previsto nel precedente Piano Performance, nel 2019 è stato svolto un lavoro di analisi dell'indirizzario finalizzato alla compliance privacy nonché di confronto interno per aggiornare tale modalità di comunicazione. Nel 2020 si intende dare corso a tali analisi.

3. Analisi del contesto

3.1. Il contesto esterno

AMBIENTE E CARATTERISTICHE DEMOGRAFICHE >> La provincia di Pavia si articola in tre zone, differenti tra loro per caratteristiche morfologiche e geografiche, fisiche ed economiche: il Pavese, 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 e che è la zona più estesa; l'Oltrepo Pavese, 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: rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale e conta 545.888 abitanti[1]. Tra le province lombarde è la settima per popolazione e la sua densità demografica (183,9 ab/Kmq), è meno della metà di quella della Lombardia (421,6 ab/kmq).

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio, in rapida crescita, costituisce quasi il 12% del totale, in linea con la media regionale. L'assetto demografico si connota per un indice di vecchiaia (195,8) molto più elevato rispetto a quello regionale (162,2) e nazionale (168,9).

STRUTTURA PRODUTTIVA e DEMOGRAFIA IMPRENDITORIALE >> Un tratto distintivo della struttura produttiva provinciale è rappresentato dall'importante ruolo dell'agricoltura, rivolta principalmente alle colture di riso, cereali, vite e frutta. Pavia è una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi oltre 78.000 ettari di superficie seminata e alle oltre 1.300 aziende risicole presenti sul

territorio della Lomellina e del Pavese, sia per la coltivazione della vite che, svolta prevalentemente nell'Oltrepo collinare, domina la graduatoria regionale per estensione coltivata con una produzione di vino e di uva da vino che copre circa il 57% di quella lombarda.

La struttura del sistema produttivo pavese tuttavia rimanda anche ad una prestigiosa vocazione manifatturiera, per lo più di piccole e medie imprese, con alcune specializzazioni produttive di eccellenza nei comparti meccanico, calzaturiero, gomma-plastica, lavorazione metalli e vede una sempre maggiore rilevanza del settore dei servizi.

La dinamica del tessuto imprenditoriale nell'anno 2019[2] evidenzia un saldo negativo tra imprese nate e cessate[3] pari a 113 unità e un tasso di crescita pari al -0,2%, che porta lo stock complessivo a 46.855 imprese registrate.

Nella distribuzione per forma giuridica prevalgono le imprese individuali (59%), mentre la presenza di società di capitale e di persone misura rispettivamente il 22% e il 17%, discostandosi molto rispetto al quadro regionale dove le società di capitale coprono oltre il 36% della compagine imprenditoriale. E' in consistente crescita il ruolo dell'imprenditorialità straniera, che detiene una quota pari all'11,4% sul totale delle imprese, un dato pressoché allineato a quello lombardo (12,3%); importante anche la consistenza delle imprese femminili, che rappresentano circa il 22% del totale delle imprese registrate in territorio pavese.

DINAMICHE ECONOMICHE >> L'analisi congiunturale dell'industria manifatturiera pavese - realizzata dall'Ufficio Studi camerale in collaborazione con Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia, Confindustria e Associazioni Artigianato su un numero rappresentativo di imprese del settore - delinea un quadro favorevole per la provincia di Pavia, evidenziando nei primi tre trimestri del 2019 un variazione tendenziale media della produzione industriale dell'1,6%, in vantaggio rispetto alla media dello 0,3% registrata in Lombardia. L'indice della produzione industriale, con la nuova base 2010=100, si attesta a quota 107,4, il valore più alto registrato in provincia di Pavia dal 2009 - anno *clou* della crisi - ad oggi. Ancora distanti i livelli produttivi raggiunti nel periodo pre-crisi, rispetto ai quali si evidenzia un *gap* di oltre 8 punti (con la nuova base, l'indice massimo

pre-crisi è pari a 115,7 registrato nel 2007). Il **fatturato totale** registra un incremento medio dell'1% nei primi nove mesi dell'anno, nonostante la contrazione delle commesse, sia interne che estere. Segnali positivi anche per il **comparto artigiano pavese** che, dopo una lunga recessione, sembra finalmente arrivato ad un punto di svolta: da diversi trimestri, si osserva infatti un incremento tendenziale dei livelli produttivi, con un aumento medio pari al 1,7% registrato nel 2019.

I risultati dell'export confermano il percorso tendenzialmente in risalita dell'economia pavese: i dati cumulati relativi ai primi tre trimestri del 2019 evidenziano infatti un'accelerazione del valore delle esportazioni pari al 13%. Considerando i settori della provincia di Pavia più orientati verso i mercati stranieri, si rileva un incremento di flussi nelle esportazioni di prodotti tessili, abbigliamento e calzature (+113%), di articoli farmaceutici e chimico-medicinali (+19,3%) e di macchinari e apparecchi (+4,7%). A questi risultati di segno positivo si contrappongono le riduzioni dei valori esportati registrati a carico di prodotti alimentari e bevande (-7,7%) e di sostanze chimiche (-1%).

[1] *Dato aggiornato al 01.01.2019 - Fonte: Annuario statistico provinciale*

[2] *Dati cumulati relativi ai primi tre trimestri del 2019*

[3] *Al netto delle cessazioni d'ufficio*

QUADRO NORMATIVO >> Come evidenziato anche nella Relazione Previsionale e Programmatica 2020, nel 2019 si sono presentate diverse novità normative che interessano il **sistema camerale**. Tra queste si evidenzia la progressiva **ridefinizione dei servizi che l'Ente Camerale è tenuto a fornire sul territorio nazionale**, in virtù della riforma delle **funzioni amministrative ed economiche** che ha inciso sull'articolo 2 della legge n. 580/1993 s.m.i.. Con Decreto del 7 marzo 2019, in particolare, il Ministero dello Sviluppo Economico ha specificato che vi rientrano: la gestione del Registro delle imprese, del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio; l'informazione, la vigilanza e il controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all'export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; i servizi connessi all'agenda digitale; la tenuta dell'Albo gestori ambientali. Rispetto alle **funzioni promozionali**, inoltre, il sistema camerale deve svolgere in primis attività a sostegno della qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni nonché dei settori del turismo e della cultura.

La legge 11 febbraio 2019, n. 12 - "Conversione in legge, con modificazioni, del DL 14 dicembre 2018, n. 135", invece, ha semplificato alcuni adempimenti in materia di **Start-up e PMI innovative, società a responsabilità limitata semplificata (SRLS), di trasporto di persone mediante servizi di noleggio con conducente, SISTRI e di etichettatura dei prodotti alimentari**; inoltre è stata prevista una **riduzione dei tempi per il deposito degli atti costitutivi delle Spa** nonché della **durata dei corsi di qualificazione tecnico-professionale per l'attività di tintolavanderia**..

In materia di anagrafica relativa al **Terzo Settore**, con circolare n. 3711/C del 2 gennaio 2019 il M.I.S.E. ha formulato linee interpretative sull'applicazione della disciplina ex D. Lgs. n. 112/2017, in relazione al **deposito del bilancio di esercizio e del bilancio sociale** nonché all'adeguamento degli **statuti** da parte delle **Imprese sociali**. Con Decreto del 4 luglio 2019, poi, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha varato le Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale degli enti del Terzo settore, stabilendo l'obbligo del suo deposito presso il relativo

Registro unico nazionale o, quando trattasi di Imprese Sociali, presso il Registro Imprese. Con Decreto del 23 luglio 2019 sempre il Ministro del Lavoro ha emanato le Linee guida per sistemi di **valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del terzo settore**. Si cita, infine, Decreto M.I.S.E. 21 dicembre 2018, recante "Ulteriori modifiche al Decreto 6 marzo 2013 in materia di iscrizione delle **società di mutuo soccorso** nella sezione del Registro delle Imprese relativa alle imprese sociali e nella apposita sezione dell'albo delle società cooperative", allo scopo di uniformare, semplificare e razionalizzare gli adempimenti pubblicitari.

Per quanto riguarda i temi dell'**ambiente** e delle **attività regolamentate** premono le seguenti sottolineature.

Si ricorda che la Legge di Bilancio 2019 (L. 30 dicembre 2018, n. 145 - comma 1134, lettera b), art. 1 ha consentito ai soggetti esercenti l'attività di mediatore, agente e rappresentante di commercio, mediatore marittimo e spedizioniere - già iscritti nei ruoli ed elenchi soppressi dal D.Lgs. n. 59/2010 – di iscriversi o aggiornare la propria posizione nel Registro Imprese e nel REA sino al 31 dicembre 2019. La riapertura dei termini ha lo scopo di concedere una ulteriore possibilità per aggiornare telematicamente tutte le situazioni rimaste inevase.

Inoltre, che è stata ristretta l'area delle incompatibilità nell'esercizio dell'attività di **mediazione**.

La Legge europea 2018 del 3 maggio 2019, n. 37 contiene nuove disposizioni sulla **gestione dei rifiuti derivanti da apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE)**; stabilisce tempi più certi per il **pagamento delle imprese negli appalti pubblici**; interviene sulla definizione delle procedure per il **riconoscimento delle qualifiche professionali**.

Diverse sono le novità degne di rilievo sul fronte della **Regolazione del Mercato**.

Innanzitutto si richiama il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, attuativo della Legge 19 ottobre 2017, n. 155), frutto della riforma della disciplina concorsuale. Secondo le nuove disposizioni, entro il 15 agosto 2020, le Camere di Commercio dovranno realizzare la costituzione dell'**OCRI**, Organismo per la Composizione delle Crisi d'impresa, che riceverà le segnalazioni degli organi di controllo societari e dei creditori pubblici qualificati, gestirà il procedimento di allerta e assisterà l'imprenditore nel procedimento di composizione assistita della crisi. Anche per la Camera di Pavia questa sfida sarà fondamentale.

Sempre ai sensi del suddetto Codice nonché della Legge 55/2019, di conversione del D.L. n. 32/2019, entro il 16 dicembre 2019 le **società a responsabilità limitata** e le **società cooperative**, in presenza del superamento di determinati parametri, dovevano provvedere alla nomina dell'organo di controllo sia all'eventuale adeguamento dello statuto. La legge mira all'emersione della crisi per favorire una sua gestione tempestiva. Gli amministratori che non abbiano convocato l'assemblea per la nomina dell'organo di controllo o del revisore sono passibili dell'illecito amministrativo di cui all'**art. 2631, c.1, C.C. (Omessa convocazione assembleare)** nonché della denuncia al Tribunale ex **art. 2409 C.C.** Naturalmente si configura il rischio dell'inefficacia delle delibere in carenza l'intervento dell'organo di controllo.

In materia di **metrologia legale** si ricorda che il "Regolamento recante la disciplina attuativa della normativa sui controlli degli strumenti di misura" (Decreto 21 aprile 2017, n. 93) ha mantenuto in capo alle Camere i compiti di vigilanza sul mercato, spostando però la competenza sulle verifiche periodiche ai Laboratori accreditati. Dal 18 marzo dello scorso anno, essendosi concluso il periodo transitorio, anche gli utenti metrici in possesso di strumenti nazionali per le verifiche periodiche possono fare ricorso solo ai Laboratori accreditati. Il Decreto-Legge 30 aprile 2019, n. 34 (Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi) ha poi riaperto il suddetto periodo transitorio, con riferimento alla possibilità per gli Organismi abilitati di svolgere verificazioni periodiche secondo le disposizioni abrogate dal D.M. n. 93/2017, purché dimostrino l'avvenuta accettazione formale dell'offerta economica di accreditamento, rispetto agli strumenti di misura per i quali erano stati riconosciuti/autorizzati da Unioncamere e/o dalle Camere ai sensi della normativa previgente.

In materia di **Certificati di origine e visti per l'estero**, inoltre, bisogna tenere conto delle nuove disposizioni in materia, ispirate ai principi generali del Codice Doganale UE in materia di attribuzione dell'origine non preferenziale delle merci. Vengono dunque armonizzate le modalità e le procedure di rilascio e controllo dei documenti per esportare i prodotti e operare sui mercati internazionali, per garantire uniformità nelle regole di rilascio sui territori. L'inoltro delle istanze per ottenere i documenti per l'estero dovrà essere telematico.

Sul tema della **proprietà industriale**, il D. Lgs. 20 febbraio 2019, n. 15 ha introdotto novità in materia di **tutela dei marchi collettivi**, con due percorsi di registrazione: uno per i marchi collettivi propriamente detti ed uno per i cosiddetti marchi di certificazione. I titolari di un marchio collettivo rilasciato nel vigore della precedente normativa dovranno convertirli entro il 23 marzo 2020.

Sul piano dei **processi interni**, prosegue la strategia nazionale per l'**Innovazione** e la **Trasparenza**, accompagnata dal perseguimento della compliance **Privacy**.

Innanzitutto si ricorda che l'AgID ha predisposto il **Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021**, ponendo gli indirizzi per "una strategia condivisa con tutti i possibili attori della trasformazione digitale del Paese: PA, cittadini, imprese, mercato, mondo della ricerca". Il Piano deve essere attuato da: Responsabile per la transizione al digitale (o "Responsabile della trasformazione alla modalità digitale"), il Responsabile degli Acquisti e il DPO (Data Protection Officer). La Camera, oltre a disporre della figura del DPO, sin dal 2019 ha individuato il RTD nel Segretario Generale p.t.. Nel 2020 si dovranno dunque implementare le azioni per declinare il Piano Nazionale.

In tema di **Trasparenza amministrativa** e di **Prevenzione della Corruzione** si segnalano due novità.

La prima è la circolare con cui il Ministro per la Pubblica Amministrazione fornisce raccomandazioni operative in materia di **accesso civico generalizzato**, in merito a costi, notifica ai controinteressati e loro partecipazione al riesame. Il Ministro ribadisce il divieto per le Amministrazioni di individuare proprio con regolamento categorie di atti sottratte all'accesso generalizzato, come previsto, invece, dall'art. 24, c. 2, L. n. 241/90 per l'accesso procedimentale.

La seconda è la Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019 con cui viene disciplinato l'istituto del "**whistleblowing**", al fine di innalzare il livello di protezione dei lavoratori segnalanti, in contesti sia privati che pubblici, in settori come gli appalti pubblici, i servizi finanziari, la prevenzione del riciclaggio di denaro, la sicurezza dei prodotti e dei trasporti, la sicurezza nucleare, la salute pubblica, la protezione dei consumatori, la tutela della vita privata e protezione dei dati personali e sicurezza delle reti e dei sistemi informativi.

RELAZIONI ISTITUZIONALI >> Anche nel 2020 la Camera di Commercio svolgerà, nell'ambito delle sue relazioni istituzionali già consolidate, un forte ruolo sinergico rispetto alla rappresentanza degli interessi del sistema economico locale. L'Ente continuerà a cooperare con gli altri protagonisti della governance locale (Regione Lombardia, Provincia, Enti Locali, Università, Associazioni di Categoria e Sindacati, Terzo Settore), in coerenza con l'assetto di funzioni e competenze derivante dalla Riforma.

In particolare proseguirà la collaborazione con altri Enti sui temi della semplificazione (ad esempio sui SUAP) così la partecipazione ai tavoli istituzionali locali, come quello sulla conciliazione vita-lavoro (tenuto da ATS) o il Consiglio Territoriale sull'Immigrazione (CTI).

Anche nell'anno in corso si continuerà a lavorare in piena sinergia con il sistema camerale, nazionale e lombardo, con le comuni azioni di sistema e con la partecipazione proattiva nei tavoli istituzionali e tecnici.

La Camera perseguirà il dialogo e il confronto nel sistema camerale, anche rispetto al tema della riorganizzazione territoriale e in considerazione della sospensione dell'accorpamento con le consorelle di Cremona e di Mantova per effetto dei provvedimenti della giustizia amministrativa e in attesa del giudizio della Corte Costituzionale.

ANALISI SWOT >> di seguito si riassumono i fattori del contesto esterno che allo stato attuale connotano il sistema economico e territoriale pavese, che vengono tenuti in considerazione nella definizione delle politiche di intervento dell'Ente:

FORZE	DEBOLEZZE
Presenza di un importante polo universitario e di affermati laboratori di ricerca Significativo fermento di start up e spin off ad alto valore tecnologico nei campi cosmaceutico, agrobiotech, energetico Presenza di poli sanitari di eccellenza Ricchezza del patrimonio artistico culturale e ambientale	Inadeguate infrastrutture di mobilità Lacune nell'infrastrutturazione digitale Ruolo declinante delle aree distrettuali tradizionali Esiguo tessuto di medie imprese Ancora bassa diffusione di capacità innovativa e difficoltà di connessione tra imprese e centri di ricerca presenti sul territorio

<p>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</p>	<p>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</p>
<p>OPPORTUNITA'</p> <p>Rilevanza socio-economica del settore agricolo con caratterizzazioni colturali di qualità Elevata offerta di professionalità qualificate con adeguato livello di istruzione Presenza di un Distretto Industriale (Vigevano) leader mondiale del settore meccano-calzaturiero Vicinanza ai poli dello sviluppo industriale terziario europeo Presenza di filiere produttive innovative e integrate negli ambiti agrofood, moda e creatività, packaging, cibo e salute Presenza di un Polo Tecnico scientifico specializzato in scienze della vita Maggiore interazione sinergica tra il mondo produttivo, il Polo universitario e i poli sanitari</p>	<p>MINACCE</p> <p>Perdita di capacità professionali ed imprenditoriali sul territorio Vicinanza di aree economiche a forte attrattività. Difficoltà di trattenere sul territorio risorse professionali pregiate Criticità su risorse pubbliche a sostegno dello sviluppo locale Aumento della competizione internazionale soprattutto in alcuni settori strategici Crescente vetustà e congestione di infrastrutture-chiave come quelle ferroviarie e viabilistiche Delocalizzazione parziale o totale all'estero di imprese pavesi Debolezza del trend demografico imprenditoriale</p>

3.2. Il Contesto interno

ORGANIZZAZIONE >> La **Camera** si articola in due aree direzionali dedicate rispettivamente ai Servizi Istituzionali e ai Servizi Promozionali, dirette ad interim dal Segretario Generale che è anche il Conservatore del Registro Imprese. Alle dirette dipendenze del Segretario Generale sono collocate le funzioni di supporto, svolte dal Servizio Risorse e Patrimonio (che comprende gli uffici ragioneria, controllo di gestione e diritto annuale, provveditorato, risorse umane e organizzazione), dal Servizio Affari Generali (che comprende gli uffici segreteria generale, URP, protocollo, spedizione e archivi) nonché dalla Segreteria di Presidenza.

La gestione dei servizi Risorse e Patrimonio, Registro Imprese, Regolazione del Mercato e Promozione è affidata a quattro responsabili di Posizione organizzativa.

Con 11 responsabili di ufficio, ossia uno ogni 4 addetti, l'organizzazione esprime un elevato tasso di diffusione delle responsabilità.

Il disegno della struttura è rappresentato dall'Organigramma riportato in calce al presente documento.

La struttura di **Paviasviluppo**, invece, è composta da 9 unità a tempo indeterminato, di cui 3 unità a part-time e n. 6 unità a tempo pieno. L'Azienda è organizzata su 4 aree, ciascuna con un proprio responsabile (Informazione e Orientamento, Affiancamento alle imprese e formazione, Promozione territorio e filiere, Amministrazione) che rispondono ad una Direzione Operativa.

RISORSE UMANE >> La **Camera di Commercio di Pavia**, alla data del 1° gennaio 2020, occupa n. 41 dipendenti, non dirigenti, di cui 32 donne e 9 uomini, pari al 51% di copertura della dotazione organica (che prevede 80 unità). La distribuzione per categorie dei 41 dipendenti risulta pressoché invariata rispetto al 2019 ed evidenzia una naturale concentrazione in categoria C (42%) seguita dalla B (34%). I dipendenti di categoria D rappresentano il 22% sul totale e quelli di categoria A il 2%.

Il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 31,7% delle risorse in servizio (13 su 41 dipendenti), di cui il 14,77% in categoria D, mentre il personale con un titolo di studio di scuola media superiore il 51,22% e quello con titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo il 17,08%.

Sotto il profilo dell'età anagrafica molto significativa è la quota di dipendenti di età superiore a 54 anni – pari al 51,22% – mentre il 26,83% del personale rientra nella fascia di età compresa tra 50-54 anni, il 19,51% nella fascia 40-49 anni e solo il 2,44% è distribuito nella fascia di età 20-39 anni.

Il patrimonio di risorse umane dell'Ente è quindi connotato da un elevato grado di femminilizzazione, da un apprezzabile tasso di scolarizzazione e da un'età media elevata. Quest'ultima caratteristica è da ricondurre ai vincoli assunzionali introdotti a partire dalla legge finanziaria 2005 che non hanno consentito un adeguato ricambio generazionale.

Nel corso del quadriennio 2013-2016 sono cessati dal servizio n. 8 dipendenti, nel 2017 n. 7, nel 2018 n. 5 e nel 2019 n. 3. Si prevede che nell'anno 2020 almeno due dipendenti richiederanno la pensione anticipata, avendo maturato i requisiti previsti dalla vigente normativa; rimane invece incerto il numero dei dipendenti che, pur avendo i requisiti previsti dal Decreto Legge 28.1.2019 n. 4, richiederà tale trattamento pensionistico.

La cultura della **formazione del personale** è sempre stata ritenuta dall'Ente un principio di fondamentale importanza per la gestione del cambiamento organizzativo, imposto non solo dai radicali mutamenti in atto, ma anche e soprattutto dal processo di riforma delle Camere di Commercio. Con la formazione l'Ente intende altresì alimentare nelle persone senso di appartenenza, motivazione, spirito critico e proattività, nella consapevolezza che il cambiamento organizzativo di un'amministrazione si realizza soprattutto attraverso il totale coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione. Nel 2019 è stato garantito un tasso di copertura formativa del personale Camera e Paviaviluppo elevato (73%): 39 dipendenti su 53 hanno preso parte ad almeno un evento formativo. Anche nel 2020 l'azione formativa sarà orientata allo sviluppo di

risorse umane capaci di misurarsi con la richiesta di nuove competenze, modificando il proprio metodo di lavoro, per rispondere al cambiamento imposto dalla Riforma del sistema camerale e dalla riorganizzazione che si renderà necessaria stante le notevoli cessazioni dal lavoro registrate.

Nella prima metà di gennaio 2020, inoltre, è stata avviata n. 1 postazione dei **telelavoro**, sul servizio Registro Imprese, cofinanziata sul Bando regionale **Conciliazione Vita-Lavoro** 2019, a conclusione del progetto “Verso lo smart working, a servizio delle imprese” di cui la Camera è capofila. Nel 2020 si monitoreranno i risultati di questa novità organizzativa.

Altresì **l’Azienda Speciale** attribuisce alle politiche di formazione del personale importanza determinante per far crescere i livelli qualitativi dei servizi offerti e al tempo stesso garantire lo sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane impiegate.

Nel corso del 2019 tutti i dipendenti di Paviaviluppo hanno preso parte ad almeno un evento formativo e anche nel 2020 il personale sarà coinvolto in percorsi di aggiornamento, formazione e addestramento.

RISORSE ECONOMICHE >> La gestione economico-patrimoniale dell’Ente è normata dalla Legge n. 580/1993 e s.m.i. 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 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: Organi istituzionali e Segreteria Generale, Servizi di supporto, Anagrafe e servizi di Regolazione del mercato, 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 alle aree dirigenziali la gestione economica del Budget di competenza. Come esposto in precedenza, il Segretario Generale è l’unico dirigente dell’Ente.

Il Preventivo per l'anno 2020 risente degli effetti del taglio delle entrate da Diritto Annuale al 50% rispetto al 2014 e, poiché con l'esercizio 2019 si è concluso il triennio in cui si è applicata la maggiorazione del 20% del diritto annuale allo scopo di finanziare le progettualità riferite ad ambiti di attività di rilievo strategico delle politiche nazionali e regionali - approvata con decreto MISE del 22/5/2017 - mentre è ancora in corso l'iter di approvazione della maggiorazione del DA per il triennio 2020-2022; non sono stati previsti stanziamenti relativi a tale maggiorazione che saranno oggetto di apposito aggiornamento del documento contabile dopo l'emanazione del decreto ministeriale.

Per quanto sopra evidenziato i proventi correnti (€ 6.385.218) risultano ridotti rispetto alla previsione 2019 (€ 7.229.523) e all'accertamento 2018 (€ 7.701.438).

Gli oneri per il personale (€ 2.004.053) sono previsti in lieve aumento rispetto al 2019 (+ 4,76%) in quanto, a seguito della vacanza della posizione di vertice e di posizioni dirigenziali, a fine 2019 l'Ente ha effettuato la procedura di selezione del Segretario Generale e, conseguentemente, sono stati previsti gli oneri retributivi di base, gli oneri relativi al Fondo per la retribuzione di posizione e risultato dei Dirigenti, gli oneri sociali e la quota di accantonamento del TFR della figura di vertice.

Gli oneri di funzionamento (€ 1.982.200) sono stati previsti in diminuzione rispetto a quelli presunti a chiusura 2019 (- 11,63%) in quanto nello scorso esercizio si sono registrati oneri straordinari per imposte e tasse relativi al versamento dell'imposta sostitutiva versata per la cessione della partecipazione in Milano Serravalle – Milano Tangenziali Spa.

Notevoli risorse (€ 3.000.000) sono destinate al sostegno all'economia provinciale, in quanto il Consiglio ha ritenuto di non far mancare il supporto dell'Ente alle imprese del territorio, pur riducendole del 25% rispetto alle previsioni a di chiusura 2019. Di tale importo € 898.000 sono il contributo previsto per le attività promozionali in capo a Paviaviluppo in riduzione del 4,87% rispetto al 2019.

Conseguentemente il saldo della gestione corrente è previsto negativo per € 2.083.971, così come quello della gestione straordinaria (per € 271.500), mentre la gestione finanziaria è in controtendenza ed evidenzia un saldo positivo di € 2.850. Il disavanzo presunto per l'esercizio 2020

ammonta pertanto a € 2.352.621 e verrà coperto mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati risultanti dall'ultimo bilancio di esercizio approvato.

Il Piano degli investimenti 2020 è previsto in € 1.500.000, di cui 1,4 milioni per manutenzione straordinaria degli immobili di proprietà; in particolare la prosecuzione degli interventi sul Palazzo delle Esposizioni Alberto Ricevuti (rimozione e sostituzione delle coperture in amianto, sostituzione del lucernario in vetri del salone centrale e dei vetri perimetrali della struttura, rifacimento della pavimentazione del salone centrale interessato da avvallamenti, sostituzione dell'impianto di riscaldamento e di condizionamento non più a norma), adeguamento dell'immobile di Piazza del Lino (in particolare: adeguamento dell'impianto di riscaldamento attualmente ancora alimentato a gasolio, sostituzione della scala interna non più a norma, bonifica del piano interessato da infiltrazioni di umidità) nonché eventuali opere straordinarie sugli altri immobili di proprietà che dovessero rivelarsi necessarie per il rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro. Il programma delle iniziative e delle progettualità di [Paviasviluppo](#) per l'anno 2020 è stato predisposto, come sempre, in coerenza con la mission aziendale sancita dallo Statuto dell'Azienda e con le linee d'indirizzo evidenziate nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'Ente camerale.

Gli obiettivi previsti per le singole attività tengono conto dello scenario economico provinciale descritto nella Relazione Previsionale Programmatica, rispetto a cui la Camera manifesta la volontà di assicurare una dotazione importante di risorse nelle attività promozionali, che dovranno essere concertate con le rappresentanza economiche ed essere di forte impatto per valorizzare una spinta della congiuntura positiva. Di conseguenza l'Azienda svilupperà il proprio programma di attività in costante sinergia con la struttura camerale e secondo i filoni strategici individuati dall'Ente per il sostegno dell'economia locale.

Il preventivo economico dell'Azienda Speciale per l'anno 2020 è stato redatto secondo i criteri dettati dal Regolamento concernente la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio approvato con D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005, con particolare riferimento alle Disposizioni contenute nel titolo X – Aziende Speciali (artt. da 65 a 73) che prevede anche un quadro di destinazione

programmatica delle risorse, in conformità allo schema regolamentare “Allegato G – Preventivo economico Aziende Speciali” e della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612 del 26 luglio 2007.

Il contributo della Camera di Commercio in conto esercizio è stato determinato tenendo conto di quanto previsto nella Relazione Previsionale e Programmatica camerale per il 2020 e sulla base del preventivo dei progetti e delle iniziative che l’Azienda intende realizzare, tenendo conto anche dei finanziamenti previsti da altri soggetti.

Per l’esercizio 2020, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 661.000, che risultano essere il 42% sul totale dei ricavi di gestione per l’esercizio 2020. La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 898.000, è coperta dal contributo della Camera di Commercio così composto.

Il grado di “autofinanziamento” dell’Azienda è previsto pari al 150%, contro il 143% del Preventivo 2019; l’Azienda persegue così “l’obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali”, come previsto dall’art. 65 c. 2 del D.P.R. 254/2005.

INFRASTRUTTURE E RISORSE TECNOLOGICHE >> La Camera è dotata di moderne infrastrutture di rete, in fibra ottica per il collegamento alla rete Infocamere e in HDSL per Paviaviluppo. Sono presenti circa 100 postazioni dotate di Windows XP. E’ inoltre attivo il sistema di videoconferenza sempre più frequentemente utilizzato per attività formative e incontri operativi.

Dal 2004 l’Ente utilizza il servizio VOIP per le comunicazioni telefoniche, mentre nel 2013 ha introdotto il servizio di Virtual Desktop dotato di backup avanzato e di accesso da rete esterna, funzionale ad una riduzione dei costi di sostituzione dei PC, all’aumento qualitativo del servizio offerto all’utenza e all’ottimizzazione dei costi di gestione.

Da tempo l’organizzazione è dotata dell’albo camerale on line, della pubblicazione on line dei prezzi nonché del sistema GEDOC per la protocollazione informatica. Nel 2019 si è iniziata l’implementazione del sistema REGI per i trattamenti dei dati personali, che si prevede di concludere e portare a pieno regime nel 2020.

L'interazione a distanza con gli utenti, oltre che dal sistema Telemaco per le pratiche Registro Imprese, è garantita anche con la piattaforma per le pratiche SUAP, utilizzata sia dagli 11 Comuni rimasti in delega alla Camera che dai Comuni convenzionati con l'Ente per l'utilizzo gratuito della piattaforma stessa, saliti a 142 nel corso del 2019 (+ 9,3% rispetto al 2018).

In quest'ottica è importante anche lo strumento dei bandi telematici, opportunamente strutturati per consentire alle imprese una partecipazione rapida e semplice. Nel 2019 è stato attivato il servizio Libri Digitali, che permette alle imprese di gestire e conservare a norma di legge i Libri sociali tramite un applicativo fornito da Infocamere, soggetto conservatore accreditato da AGID; tale servizio sostituisce l'obbligo di bollatura.

E' attivo un sistema di registrazione on line agli eventi camerali nonché il sistema Cert'O per le richieste on line di certificati d'origine per l'estero. In aggiunta ai servizi on-line 'Accesso ai documenti amministrativi' e 'Diritto annuo', oltre che per l'annullamento della Cartella Esattoriale, la verifica dei Pagamenti e i Rimborsi, vengono resi disponibili gli ulteriori seguenti servizi presso il Registro imprese, ossia: appuntamenti per l'accesso allo sportello Comunica, segnalazioni di sollecito e richieste di rettifica relative a denunce presentate.

Il sito camerale, rinnovato da qualche anno, sarà sempre più implementato e aggiornato, per mettere in evidenza le funzioni di servizio diretto alle imprese, di qualificarne i contenuti e di consentire un accesso più immediato dell'utente alle informazioni di suo interesse. Si intensificherà il lavoro per implementare l'interattività (registrazione utenza e richiesta di informazioni). Il sito è conforme alla c.d. "legge Stanca" e agli standard tecnici W3C ed è iscritto al dominio di aggregazione dei siti delle PA italiane ".gov.it" e adeguato alla normativa GDPR.

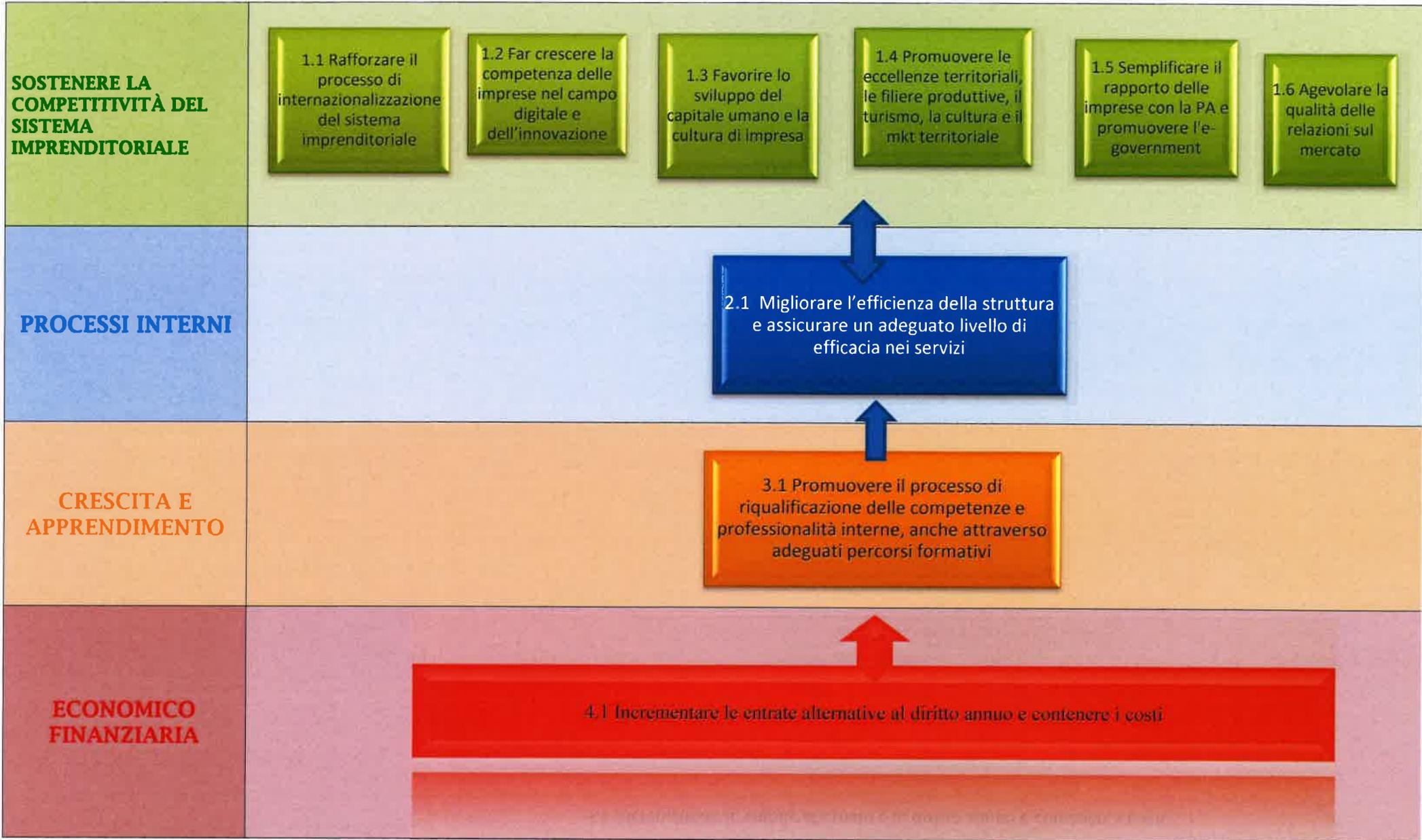
ANALISI SWOT>> di seguito si riassumono i fattori che allo stato attuale connotano l'Ente sul piano delle risorse e dell'assetto interno e che vengono tenuti in considerazione nella definizione delle politiche organizzative e di gestione della struttura.

<p>FORZE</p> <p>Elevato livello di esperienza e di professionalità del personale Soddisfacente riscontro di gradimento da parte delle imprese per la qualità dei servizi e del personale Ambiente di lavoro confortevole Relazioni sindacali nella norma Elevata telematizzazione dei servizi e ottima informatizzazione della struttura Solida situazione patrimoniale</p>	<p>DEBOLEZZE</p> <p>Drastica riduzione del personale in servizio Totale assenza di turn over Drastica riduzione dei proventi da diritto annuale</p>
<p>OPPORTUNITA'</p> <p>Disponibilità del personale ad accrescere le proprie competenze attraverso percorsi formativi Arricchimento degli ambiti di servizio one to one all'impresa Potenzialità offerte dalla progettazione di nuove iniziative cofinanziate da enti e istituzioni locali Necessità di approfondire le nuove funzioni attribuite alle Camere</p>	<p>MINACCE</p> <p>Incertezza sull'assetto futuro dell'Ente camerale pavese rispetto al contenzioso sull'accorpamento Necessità di riorganizzazione dell'Ente al fine di permettere il più efficace espletamento delle funzioni attribuite in forte carenza di personale Necessità di ridefinire molte funzioni promozionali già svolte dall'Ente Obbligo di riduzione delle spese per acquisto di beni e servizi</p>

4. Albero della Performance e Obiettivi strategici

MAPPA STRATEGICA >> I legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e piani operativi dell'Ente si snodano a partire dalla Mappa Strategica sotto riportata, con cui - 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 nel Programma Pluriennale 2015-2019⁴, cui il Consiglio Camerale continua a fare riferimento agendo in regime di proroga, come premesso nella deliberazione n. 5 del 5.11.2019 di approvazione della RPP 2020. La mappa rappresenta graficamente e in sintesi la direzione che l'Ente intende seguire nel 2020, contribuendo a collegare logicamente gli obiettivi afferenti alle diverse Prospettive, attraverso cui si sviluppa l'attività e ad evidenziare le relazioni causa-effetto tra i diversi processi, 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.

⁴ Approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n. 14 del 16 novembre 2015



Con riferimento agli obiettivi identificati nella Mappa Strategica, 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 ed Economico-finanziaria.**

In particolare per ciascun obiettivo strategico vengono evidenziati 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 quelli di produttività, di livello del servizio e di gradimento da parte dell'utenza.

Gli indicatori coprono buona parte della gamma degli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del D.Lgs 150/2009.

Per ciascun indicatore il risultato atteso è limitato all'anno 2020, in considerazione degli effetti che potrà avere sulla Camera il processo di riforma del sistema camerale di cui si sono già evidenziate tutte le criticità.

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2020
SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE			
1.1	Supporto alle imprese per filiere produttive tramite workshop con incontri d'affari B2B sul territorio (PIRA)- Servizio Promozione dell'Economia e Paviaviluppo	N. di workshop realizzati	≥ 4
		N. di incoming di buyers/giornalisti realizzati- Servizio Promozione dell'Economia = 2 Paviaviluppo = 1	≥ 3
		n. di imprese partecipanti Servizio Promozione	≥ 50

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2020
		dell'Economia = 10 Paviasviluppo = 40	
	Mantenimento di un elevato grado di soddisfazione delle imprese partecipanti a incontri d'affari fra buyer esteri	Valutazione media delle imprese su scala da 1 a 5	≥ 3,5
1.2	Sviluppo di attività connesse alla digitalizzazione delle imprese	Emissione di Bandi per erogazione voucher alle MPMI	≥ 1
		Organizzazione di eventi informativi Paviasviluppo = 3	≥ 3
	Supporto alle imprese per la crescita di competenze nel campo dell'innovazione e della digitalizzazione - Servizio Promozione dell'Economia e Paviasviluppo	N. di imprese coinvolte nelle iniziative della Camera = 36 e di Paviasviluppo = 4	≥ 40
1.3	Sviluppo di attività di accompagnamento all'autoimprenditorialità e allo start-up d'impresa - Paviasviluppo	Eventi per la promozione dell'autoimprenditorialità	≥ 10
		Organizzazione e gestione di tavoli tecnici con le scuole	≥ 2
		N. studenti coinvolti nelle iniziative	≥ 100
1.4	Sostegno alle MPMI che operano nell'ambito turistico	Emissione di Bandi per erogazione voucher alle MPMI	≥ 1

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2020
	Coinvolgimento delle imprese nei progetti di promozione territoriale (PIRA)	N. di imprese aderenti alle iniziative della Camera = n. 95 Paviasviluppo = n. 55	≥ 150
	Progetti di promozione territoriale da effettuare nell'anno (PIRA) – Servizio Promozione dell'Economia = 3 Paviasviluppo = 2	N. di progetti	≥ 5
1.5	Mantenimento di un elevato grado di soddisfazione degli utenti nell'ottica del miglioramento del servizio offerto dallo Sportello Comunica pur in presenza di minori addetti rispetto al 2018	Valutazione media degli utenti su scala da 1 a 5	≥ 4
	Agevolazione dei percorsi di semplificazione per l'avvio di attività produttive in sinergia con altri soggetti pubblici e privati (PIRA)	Termine per la costituzione e attivazione di un gruppo di lavoro con soggetti interessati (SUAP, Enti terzi, Associazioni)	30.11.2020
		Azioni formative nei confronti degli enti coinvolti nei procedimenti di avvio delle attività produttive	≥ 3
1.6	Proposte per l'attuazione del protocollo d'intesa siglato con la Prefettura per il contrasto dell'irregolarità e dell'abusivismo nell'intermediazione immobiliare	Numero azioni	≥ 2

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2020
	Costituzione OCRI secondo la tempistica prevista dalla normativa specifica (PIRA)	Attività propedeutiche alla costituzione (incontri, formazione, atti amministrativi)	≥ 3
	Sensibilizzazione imprese e professionisti sul carattere strategico della valorizzazione del proprietà intellettuale	Azioni di formazione e divulgazione	≥ 3
PROCESSI INTERNI			
2.1	Sviluppare il processo di assessment e di compliance in materia di privacy, completando alcuni processi organizzativi già intrapresi (Registro trattamento dati), ponendo in essere anche le necessarie iniziative di formazione del personale	Piena operatività REGI (sistema di gestione informatica Registro trattamenti)	31.12.2020
	Valorizzare la biblioteca dell'Ente	Elaborazione e presentazione progetto di catalogazione e valorizzazione	31.12.2020
	Coordinamento del gruppo di Camere interessate alla modifica della normativa sugli accordamenti (PIRA)	Incontri e webconference	≥ 4
		Predisposizione di un documento di sintesi	1

OBIETTIVI STRATEGICI		INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2020
CRESCITA E APPRENDIMENTO			
3.1	In raccordo con quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2020-2022, potenziare la formazione in materia	N. ore di formazione per ciascun dipendente (salvo casi di impossibilità oggettive)	≥ 6
	Partecipazione a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione/rafforzamento delle nuove competenze richieste.	Mantenimento di un buon tasso di copertura formativa pur in presenza di ulteriore riduzione di personale, Camera e Paviaviluppo	≥ 70%
ECONOMICO-FINANZIARIA			
4.1	Mantenimento dei tempi di pagamento delle fatture in presenza di diminuzione dell'organico dell'Ufficio Ragioneria	Indicatore di tempestività dei pagamenti	≥ - 8,00
	Riduzione dei costi di funzionamento dell'Ente	Accertamento 2020 inferiore rispetto all'accertamento 2019	2020 inferiore al 2019
	Avvio e gestione delle procedure di gara per l'affidamento dell'appalto relativo alla riqualificazione e adeguamento dei locali di Piazza del Lino (PIRA)	Avvio procedura	31.5.2020

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Perseguendo una logica di forte integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa, la Camera ha stabilito di far discendere 'a cascata' dagli obiettivi strategici dell'Ente gli obiettivi operativi direttamente riconducibili alle Aree dirigenziali, quelli perseguiti dai servizi e dagli uffici posti sotto la rispettiva direzione nonché quelli assegnati all'Azienda Speciale Paviaviluppo.

Segretario Generale, PO e Direttore Operativo dell'Azienda provvederanno successivamente ad assegnare al personale collocato sotto la propria diretta responsabilità obiettivi operativi altrettanto coerenti e conseguenti.

In un'ottica di performance individuale, intesa come contributo del Dirigente e dei Responsabili di Posizione Organizzativa al raggiungimento delle finalità complessive della Struttura, si evidenziano di seguito gli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2020.

Le tabelle che seguono riportano gli indicatori strategici per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e delle Posizioni Organizzative ed il relativo target di riferimento.

**CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTE AD INTERIM DELL'AREA
SERVIZI ISTITUZIONALI E DELL'AREA SERVIZI PROMOZIONALI**

**SEGRETARIO GENERALE IN CONVENZIONE DAL 1.1. AL 29.2.2019
E DIRIGENTE AD INTERIM DELL'AREA SERVIZI ISTITUZIONALI E DELL'AREA SERVIZI PROMOZIONALI**

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2020
Lavoro extra rispetto ai 2 giorni settimanali di presenza in sede (martedì e mercoledì), tramite sistemi informatizzati	Firma determinazioni, apposizione visti e firma atti contabili, firma corrispondenza, invio indicazioni tramite mail	Attività effettuata oltre i giorni di presenza
Individuazione e proposta di nuove soluzioni organizzative per la gestione operativa dell'Ente	Proposte di nuove soluzioni organizzative	≥ 5
Proposta 1^ bozza Piano Promozionale 2020 da sottoporre alla Giunta nella prima riunione della stessa	Proposta 1^ bozza Piano Promozionale 2020	29.1.2020
Percentuale di risultato degli obiettivi attribuiti al Segretario Generale	% di raggiungimento obiettivi Segretario Generale	%

SEGRETARIO GENERALE

E DIRIGENTE AD INTERIM DELL'AREA SERVIZI ISTITUZIONALI E DELL'AREA SERVIZI PROMOZIONALI

	AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2020
1.1	Supporto alle imprese per filiere produttive tramite workshop con incontri d'affari B2B sul territorio	N. workshop realizzati	≥ 4
		N. di incoming di buyers/giornalisti	≥ 3
1.2	Sviluppo di attività connesse alla digitalizzazione delle imprese	Organizzazione di eventi informativi	≥ 3
1.3	Sviluppo di attività di accompagnamento all'autoimprenditorialità e allo start-up d'impresa	Eventi per la promozione dell'autoimprenditorialità	≥ 10
1.4	Coinvolgimento delle imprese nei progetti di promozione territoriale	N. di imprese aderenti alle iniziative della Camera e di Paviaviluppo	≥ 150
1.5	Agevolazione dei percorsi di semplificazione per l'avvio di attività produttive in sinergia con altri soggetti pubblici e privati	Termine per la costituzione e attivazione di un gruppo di lavoro con soggetti interessati (SUAP, Enti terzi, Associazioni)	30.11.2020
1.6	Costituzione OCRI secondo la tempistica prevista dalla normativa specifica	Attività propedeutiche alla costituzione (incontri, formazione, atti amministrativi)	≥ 3
2.1	Assicurare adeguate misure di prevenzione, in raccordo con quanto previsto nell'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e di trasparenza: partecipazione di almeno un responsabile o collaboratore di ciascun ufficio a incontri formativi.	N. ore di formazione per ciascun dipendente della Camera e di Paviaviluppo (salvo casi di impossibilità oggettiva)	≥ 6
2.1	Coordinare le attività ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente	≥ 80%
3.1	Coinvolgere e sensibilizzare i responsabili ed il personale addetto in merito alle attività e ai progetti definiti per il 2020	Numero di incontri con il personale	≥ 2

CRUSCOTTO DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Proseguendo in una logica a cascata, di seguito si riporta il 'Cruscotto' relativo agli obiettivi operativi dell'Ente, che verranno riportati alle strutture al fine di indirizzare e monitorare la gestione da parte delle figure dirigenziali e delle Posizioni organizzative.

Il cruscotto riporta gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance con riferimento alle singole strutture di riferimento nonché il risultato atteso che viene individuato solo per l'anno di gestione 2020.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi consentiranno di misurare la performance mediamente raggiunta dall'Ente in ambito organizzativo, e quella delle singole aree organizzative, ai fini della conseguente valutazione secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ente.

OBIETTIVI POSIZIONE ORGANIZZATIVA RESPONSABILE DEL SERVIZIO REGISTRO IMPRESE:

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2020
Organizzazione di incontri di aggiornamento per utenti (imprese/professionisti) sulle materie del Registro Imprese	N. di incontri effettuati	≥ 2
Partecipare a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 70%
Revisione della gestione del servizio con particolare riguardo allo scambio di competenze tra uffici dello stesso al fine di permettere la diminuzione del ricorso al lavoro straordinario	Mantenimento dell'utilizzo del lavoro straordinario entro n. 450 ore	≤ 500 h

OBIETTIVI POSIZIONE ORGANIZZATIVA RESPONSABILE DEL SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO:

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2020
Emissione ruolo per sanzioni ex Legge 689/81	Data di emissione	Entro 31.10.2020
Partecipare a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 70%
Revisione della gestione del servizio con particolare riguardo allo scambio di competenze tra uffici dello stesso al fine di permettere la diminuzione del ricorso al lavoro straordinario	Mantenimento dell'utilizzo del lavoro straordinario entro n. 210 ore	≤ 250 h

OBIETTIVI POSIZIONE ORGANIZZATIVA RESPONSABILE DEL SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO:

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2020
Emissione ruolo relativo al diritto annuale - anno 2017	Data di emissione	Entro 31.10.2020
Partecipare a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 70%
Revisione della gestione del servizio con particolare riguardo allo scambio di competenze tra uffici dello stesso al fine di permettere la diminuzione del ricorso al lavoro straordinario	Mantenimento dell'utilizzo del lavoro straordinario entro n. 450 ore	≤ 450 h

OBIETTIVI POSIZIONE ORGANIZZATIVA RESPONSABILE DEL SERVIZIO PROMOZIONE:

AZIONI	INDICATORE	RISULTATO ATTESO 2020
Attuazione del Piano Promozionale 2020 approvato dalla Giunta camerale	Report dettagliati almeno bimestrali al Segretario Generale sull'attuazione del Piano Promozionale con indicazione delle risorse prenotate, liquidate e pagate	≥ 6 report
Partecipare a percorsi formativi adeguati diretti all'acquisizione e/o al rafforzamento delle competenze richieste	N. risorse del servizio coinvolte nella formazione	≥ 70%
Revisione della gestione del servizio con particolare riguardo allo scambio di competenze tra uffici dello stesso al fine di permettere la diminuzione del ricorso al lavoro straordinario	Mantenimento dell'utilizzo del lavoro straordinario entro n. 220 ore	≤ 250 h

**PIANO PERFORMANCE 2020-2022
CRUSCOTTO GENERALE**

PROSPETTIVE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET	% DI RAGGIUNGIMENTO AL 31.12.2020	NOTE
Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE Incontri B2B per filiere produttive e iniziative in accordo di programma UnionCamera/Regione Lombardia Formazione e affiancamento alle imprese nella selezione dei mercati a maggior potenziale e nella gestione B2B Servizio di informazione e orientamento per la partecipazione a fiere e missioni all'estero organizzate da terzi Nuove competenze e attività previste dalla normativa Partecipazione a collettive settoriali	Valorizzazione del servizio di primo orientamento per l'esportazione tramite LombardiaPoint - Estero	mantenimento di un buon livello di risposta a quesiti online e webinar che riguardano il servizio assistenza avanzato pur con un addetto in meno rispetto al 2019	≥ a 85		Ufficio Sostegno al sistema imprenditoriale e promozione estera N. quesiti al 31.12.2019 = 90
		Supportare le imprese del territorio nello sviluppo del proprio business internazionale	% imprese partecipanti ai BtoB di Autunno Pavese che danno un giudizio "Buono" o più rispetto all'iniziativa	≥ 70%		Paviasviluppo Obiettivo non presente 2019 Fonte: atti d'ufficio
	1.2 FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE Progetto PID - Punto Impresa Digitale Pavia Sostegno al tessuto imprenditoriale mediante concessione di contributi economici Programma tra Regione Lombardia e sistema camerale Evento promozionale per l'ecosistema pavese dell'innovazione Servizio per la costituzione di reti d'impresa Servizio di assistenza in materia di proprietà industriale	Mantenere presso la Camera un presidio per le attività di orientamento delle imprese del territorio sui temi delle tecnologie 4.0	numero imprese partecipanti a eventi/seminari/incontri formativi	≥ 20		Paviasviluppo Obiettivo non presente 2019 Fonte: atti d'ufficio
		Bando per erogazione voucher MPMI	Tempi di pubblicazione Bando	entro 45 gg dall'approvazione delle linee di indirizzo da parte della Giunta		Ufficio Studi Statistica e Informazione economica Obiettivo presente nel 2019 con diverso indicatore Fonte: atti d'ufficio
	1.3 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA D'IMPRESA Progetto "I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" Servizi a supporto dell'autoimprenditorialità Servizio di formazione aziendale Punto di ascolto e informazione "Impresattiva" Responsabilità sociale d'impresa	Supportare gli aspiranti imprenditori attraverso il servizio informativo a sportello Punto Nuova Impresa	numero totale aspiranti imprenditori serviti dallo sportello	≥ 400		Paviasviluppo Anno 2019: 431 Fonte: atti d'ufficio

Prospettiva 1 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	1.4 - PROMUOVERE LE ECCELLENZE TERRITORIALI, LE FILIERE PRODUTTIVE, IL TURISMO, LA CULTURA E IL MKT TERRITORIALE Progetto "Turismo e attrattività" Programma Pavia 2020 - Sviluppo azioni su progetti di filiera ritenuti rilevanti ai fini dello sviluppo territoriale Eventi di promozione territoriale Turismo e attrattività: la collaborazione con Explora Progetto di rilancio del centro di ricerca e formazione Riccagioia (?) Promozione turistica e valorizzazione del patrimonio culturale Itinerari religiosi e culturali Mirabilia Promozione del territorio mediante il sostegno alle iniziative per lo sviluppo dell'economia provinciale Mkt territoriale, attrazione investimenti e monitoraggio aree dismesse	Promozione dell'artigianato artistico e di eccellenza attraverso l'organizzazione della seconda edizione di SuaMaestria	Numero imprese partecipanti all'edizione 2020 di Suamaestria	≥ 55		Paviasviluppo Anno 2019: 51 Fonte: atti d'ufficio
			% imprese partecipanti che danno un giudizio sufficiente più rispetto agli esiti della manifestazione che è alla seconda edizione	$\geq 60\%$		Paviasviluppo Anno 2019 prima edizione: 57% Fonte: atti d'ufficio
		Network dei cammini: Coordinamento, in qualità di capofila, di un evento Internazionale in una delle città del network	n. 1 evento	entro il 31.10.2020		Ufficio Studi e Statistica obiettivo non realizzato nel 2019 fonte: atti d'ufficio
		Sviluppo del circuito di accoglienza turistica per la valorizzazione dei percorsi religiosi, culturali e cicloturistici in provincia di Pavia con l'adesione delle imprese mediante sottoscrizione di apposito protocollo	n. nuove imprese aderenti	≥ 15		Ufficio Studi e Statistica obiettivo presente nel 2019 con altro target fonte: atti d'ufficio
		Bando voucher per lo sviluppo del circuito di accoglienza per la valorizzazione dei percorsi religiosi, culturali e cicloturistici sul territorio provinciale	Tempi di pubblicazione Bando	entro 45 gg dall'approvazione delle linee di indirizzo da parte della Giunta		Ufficio Studi Statistica e Informazione economica Obiettivo presente nel 2019 con diverso indicatore Fonte: atti d'ufficio
		Organizzazione di Educational Tour sul territorio provinciale per operatori esteri	Numero operatori esteri coinvolti in Educational Tour	≥ 20		Ufficio Studi Statistica e Informazione economica Obiettivo presente nel 2019 con diverso indicatore Fonte: atti d'ufficio
			Cancellazioni d'ufficio delle società di persone che si trovano nelle condizioni previste dal dpr 247/2004	% delle imprese inserite negli elenchi trasmessi al Giudice del Registro per la cancellazione entro il 31.12.2020, rispetto a quelle contenute negli elenchi pervenuti da Infocamere	$\geq 60\%$	
	1.5 - SEMPLIFICARE IL RAPPORTO DELLE IMPRESE CON LA PA E PROMUOVERE L'E-GOVERNMENT Sostegno ai Suap Fascicolo informatico d'impresa e Punto Unico di Contatto	Verifica imprese soggette all'obbligo previsto dalla Legge Fallimentare di nomina dell'organismo di controllo entro il 16.12.2019	controllo, e in mancanza, invio richiesta di chiarimento	30.6.2020		Registro Imprese Obiettivo non presente nel 2019 Fonte: atti d'ufficio
		Rilascio certificazioni d'origine delle merci	entro 3 giorni lavorativi dalla richiesta	$\geq 80\%$		Servizi di sportello e sanzioni obiettivo non presente nel 2019 Fonte: applicativo Infocamere

	1.6 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO Controlli sulla sicurezza dei prodotti Strumenti di risoluzione alternativa delle controversie Consolidamento dei compiti in materia di composizione delle crisi da sovraindebitamento Divulgazione del servizio di orientamento per contrastare l'illegalità nelle relazioni economiche	Aggiornamento sito istituzionale rispetto a novità organizzative e normative per migliorare la conoscenza e l'accessibilità delle attività rese dal servizio	Estratti da sito contenenti gli aggiornamenti	31.3.2020	Servizio Regolazione del Mercato Obiettivo non presente nel 2019 Fonte: Sito Istituzionale
		Organizzazione e svolgimento di un'iniziativa diretta a professionisti e imprese sul tema della valorizzazione della proprietà intellettuale	Documentazione attestante l'organizzazione e lo svolgimento del corso	31.10.2020	Ufficio Conciliazione-Brevetti Obiettivo non presente nel 2019 Fonte: LWA, Gedoc, Sito Istituzionale
		Diffusione delle conoscenze sui servizi resi dalla Camera di Pavia in materia di regolazione del mercato per contrastare l'illegalità nelle relazioni economiche	N. 2 incontri con le scuole della Provincia	1 entro 30.6.2020 1 entro il 31.12.2020	Ufficio Conciliazione-Brevetti, Ufficio Protesti e Sanzioni Mantenimento obiettivo 2019 Fonte: Sito Istituzionale, Gedoc
		Effettuazione di controlli in materia di sicurezza dei prodotti e nelle altre materie di competenza (trasparenza nella vendita di prodotti tessili, e nella vendita di auto nuove secondo le prescrizioni delle normative di settore) compresi i preimballaggi	N. verifiche	≥ 32 verifiche	Ufficio Metrico n. 25 verifiche nel 2019, n. 21 verifiche nel 2018; Fonte: gedoc
		Integrazione PROSA/GEDOC con conseguente digitalizzazione delle Ordinanze oggi cartacee	Emissione ordinanze digitali	entro il 30.4.2020	Ufficio Protesti e Sanzioni obiettivo non presente nel 2019; Fonte: gedoc
Prospettiva 2 Processi Interni	2.1 - MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA E ASSICURARE UN ADEGUATO LIVELLO DI EFFICACIA DEI SERVIZI Processi di riorganizzazione	Definizione del bando per le attività conclusive dell'inventariazione dell'archivio storico camerale	presentazione bando al Segretario Generale	entro il 31.10.2020	Servizio Affari Generali obiettivo non presente nel 2019; Fonte: atti d'ufficio
		Controlli in merito all'ottemperanza all'obbligo di convocazione dell'assemblea delle società di capitali con riferimento al presupposto del mancato deposito del bilancio	% di accertamenti con in riferimento all'elenco delle imprese che non hanno depositato il bilancio entro il 31 luglio	≥ 30%	Servizi di sportello e sanzioni n. controlli effettuati in riferimento all'anno precedente: 160 su 800 imprese contenute nell'elenco fornito da Infocamere fonte: Gedoc
		Revisione dinamica delle imprese risultanti iscritte al Registro Imprese per l'attività di agente e rappresentante di commercio	effettuazione dei controlli ed emissione provvedimenti di inibizione continuazione attività per imprese inadempienti o risultate carenti dei requisiti previsti dalla normativa	entro il 31.10.2020	Registro Imprese n. imprese soggette alla verifica dinamica risultanti dall'elenco inviato da Infocamere: 1.113 Fonti: gedoc; applicativi Registro imprese
		Predisposizione dei flussi degli atti/delibere/determine che possono transitare in LWA	Presentazione al Segretario Generale	30.6.2020	Segreteria di Presidenza Fonte: atti d'ufficio

		Nuovo applicativo contabilità camerale - attività propedeutiche alla migrazione dall'1.1.2021 al nuovo applicativo, attività quali formazione, personalizzazione, controlli, predisposizione budget 2021	utilizzo nuovo applicativo	31.12.2020		Ufficio Ragioneria - Ufficio Provveditorato Obiettivo non presente nel 2019 Fonte: sistema contabile
		Nuovo programma di rilevazione presenze - attività propedeutiche alla migrazione a Sipert gestione presenze, quali formazione, personalizzazione e controlli	utilizzo nuovo applicativo	entro 30.6.2020		Ufficio Risorse Umane Obiettivo non presente nel 2019 Fonte: sistema rilevazione presenze
Prospettiva 3 Crescita e Apprendimento	3.1 - PROMUOVERE IL PROCESSO DI RIQUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE E PROFESSIONALITA' INTERNE, ANCHE ATTRAVERSO ADEGUATI PERCORSI FORMATIVI	Sviluppare competenze in tema di internazionalizzazione all'interno dell'Azienda Speciale Paviaviluppo attraverso la linea Formativa 5 (Progetto SEI)	Numero attestati di partecipazione ottenuti al termine del percorso SEI	3		Paviaviluppo Anno 2019: obiettivo non presente Fonte: atti d'ufficio
		In raccordo con quanto previsto nel PTCPT 2020, e nel perseguimento dell'obiettivo strategico legato alle misure per la prevenzione della corruzione e per la diffusione della trasparenza, organizzazione di un'iniziativa di formazione per tutti i dipendenti, compresa la dirigenza	1 iniziativa di formazione per tutto il personale di 6 ore	entro il 30.9.2020		Servizio Affari Generali organizzazione 1 corso n.1 iniziativa nel 2020 Fonte: atti Ufficio Risorse Umane
Prospettiva 4 Economico - Finanziaria	4.1 - INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO E CONTENERE I COSTI Attività propedeutiche alla gestione dell'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova	Revisione dei crediti/debiti del Diritto annuale generati, dal 2009, in sede di chiusura dei Bilanci camerali tramite il sistema gestito da Infocamere Scpa	revisione crediti/debiti di almeno tre annualità = 2011, 2012 e 2013	≥ 3		Ufficio Ragioneria Obiettivo non presente nel 2019 Fonte: atti d'ufficio
		Predisposizione e pubblicazione avviso per locazione immobile di Vigevano	Pubblicazione avviso	31.3.2020		Ufficio Provveditorato Fonte: atti d'ufficio
		Predisposizione di istruzioni operative sul flusso di contabilizzazione e pagamento fatture	Presentazione al Segretario Generale	31.3.2020		Ufficio Provveditorato Fonte: atti d'ufficio

