Camera di Commercio
Pavia

PIANO DELLA PERFORMANCE

2011 / 2013

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

Pavia, gennaio 2011.

INDICE

1. Presentazione del Piano pag. 3

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni pag. 6

2.1 Chi siamo.

2.2 Cosa facciamo.

2.3 Come operiamo.

3. Identita' pag. 12

3.1 L'amministrazione in cifre. pag. 12

3.2 Mandato istituzionale e Missione. pag. 15

3.3 Albero delle performance. pag. 17

4. Analisi del contesto pag. 18

4.1 Analisi del contesto esterno pag. 18

4.1.1 Il contesto sociale e ambientale della provincia

4.1.2 Il contesto economico-produttivo della provincia

4.1.3 Il quadro normativo di riferimento

4.1.4 Le relazioni istituzionali della Camera

4.1.5 Il contesto esterno: analisi SWOT

4.2 Analisi del contesto interno pag. 29

4.2.1 La struttura organizzativa della Camera

4.2.2 Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

4.2.3Le risorse umane

4.2.4 Le risorse finanziarie

4.2.5 Il contesto interno: analisi SWOT

5. Obiettivi strategici pag. 45

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi pag. 47

7. Allegati tecnici pag. 51

1. Presentazione del Piano

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 - in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni – riforma in modo significativo i contenuti del D. Lgs. 165/2001, dando particolare importanza alla valutazione delle attività svolte ed alla diffusione della cultura del merito.

Principio ispiratore della riforma è la trasparenza intesa come accessibilità totale di tutte le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, gli andamenti gestionali e l'utilizzo delle risorse per il perseguimento dei fini istituzionali.

Gli artt. 16, 31 e 74 del D.Lgs. 150/2009, impongono alle Regioni ed Enti locali di adeguare i propri ordinamenti a quanto rappresentato nei principi generali elencati nel titolo I del decreto, nonché alle disposizioni contenute nel titolo II (Misurazione, valutazione e trasparenza della performance). In proposito, la nota con la quale la CiVIT, in risposta ad analogo quesito conferma che alle Camere di Commercio - al pari degli altri Enti locali territoriali - sono applicabili le norme contenute nei citati articoli 16, 31 e 74.

La Camera di Commercio, pertanto, ai fini dell'adeguamento alle prescrizioni contenute nel decreto n. 150/2009, ha adottato, con delibera della Giunta Camerale in data 20/12/2010, l'atto formale che delinea – nei suoi tratti essenziali - il quadro degli adempimenti formali e delle azioni sostanziali che si rendono necessari per il processo di adeguamento al suddetto Decreto.

L'adesione all'impianto proposto dal Decreto sul ciclo di gestione della performance è finalizzata ad orientare l'azione dell'Ente verso i bisogni delle imprese del territorio e a favorire un utilizzo ottimale delle risorse a disposizione.

Infatti, il ciclo si fonda su tre leve fondamentali:

- *la performance*: si tratta del 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 ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l'Ente è stato costituito;
- *la premialità*: si tratta di un forte - ed effettivo - collegamento tra la misurazione e valutazione delle performance organizzative e la misurazione e valutazione delle performance individuali. Collegamento propedeutico all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità che operano nell'Ente;
- *la 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.

L'impianto proposto dal Decreto comporta una notevole complessità di progettazione ed attuazione, soprattutto per le parti dove si introducono novità significative rispetto alla normativa precedente (DPR n. 254/2005). Con questa consapevolezza, esplicitata all'interno della stessa delibera CIVIT, si offre, perciò, alle Camere di Commercio la possibilità di un adeguamento graduale al decreto n. 150. Inoltre, i documenti adottati potranno essere oggetto di successive revisioni su spinta anche di quanto emergerà dalla stessa attuazione operativa.

In sostanza, facendo sintesi delle precedenti considerazioni, si può ragionevolmente affermare che il 2011 è un anno dove si porranno gradualmente le condizioni formali e sostanziali per l'adeguamento e, quindi, l'attuazione di quanto previsto dal Decreto.

Il documento programmatico triennale – denominato Piano della Performance – è redatto e pubblicato ogni anno: 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 e i relativi indicatori.

Al Piano della performance seguirà, entro il 30/6/2012, la Relazione sulla performance che andrà ad evidenziare, a consuntivo e con riferimento al 2011, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Per la struttura e i contenuti del Piano, la CIVIT ha fornito alcune indicazioni attraverso la delibera n. 112 del 2010. Peraltro, la previsione normativa e anche i contenuti della stessa delibera CIVIT, non segnalano particolari scostamenti rispetto a quanto le Camere già realizzano in base alle previsioni del DPR. n. 254/2005 e, soprattutto, in base alle esperienze già maturate.

Le novità più significative dei nuovi adempimenti concernono la necessità di una coerenza tra le politiche dell'Ente, la fase strategica e la fase operativa, nonché di una piena trasparenza di quanto programmato, di quanto realmente realizzato e di una continuità nell'adozione e pubblicazione di documenti che non sono più soggetti alla sola valutazione discrezionale dell'Ente.

Per l'anno 2011 – anno di prima predisposizione del Piano (2011-2013) – la stessa CIVIT (Delibera n. 112/2010) ammette un processo semplificato, dal momento che molte amministrazioni hanno già completato il percorso di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano.

Questo vale anche per le Camere di Commercio che, per la redazione del Piano della Performance, potranno utilizzare – opportunamente verificate - le informazioni (strategie, programmi, progetti e relativi indicatori) contenute nel Programma pluriennale, nella Relazione Previsionale e Programmatica, nella Relazione al preventivo, nel Budget direzionale.

Naturalmente, nella fase di attuazione a regime, e quindi per il Piano triennale successivo, la predisposizione dei documenti di programmazione economico-finanziaria dell'Ente dovrà essere contestuale alla definizione dei contenuti del Piano.

La congiuntura economica del prossimo triennio 2011-2013 sarà fortemente influenzata dagli esiti della grave crisi economica e, di conseguenza, le sfide che la Camera di Commercio di Pavia si prepara ad affrontare saranno mirate a rendere più competitive le imprese pavesi in un sistema di economia globale sempre più complesso ed articolato.

Il presente Piano della Performance è, quindi, redatto con lo scopo di rendere espliciti gli impegni programmatici dell'ente assicurando qualità, comprensibilità e attendibilità dei contenuti di rappresentazione della "performance".

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 autonomo di diritto pubblico (tecnicamente viene definita "autonomia funzionale") che svolge funzioni 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 (si rinvengono testimonianze del 1786 nell'editto dell'Imperatore Giuseppe II), la Camera di Pavia ha una tradizione di forte impegno per l'economia del territorio, con particolare riferimento all'agricoltura e al settore manifatturiero. A seguito della forte crisi che ha investito il mondo intero, la Camera opera per mantenere vivi i settori tradizionali, al tempo stesso cercando di innovare l'economia locale, ricca di potenzialità ancora non pienamente sfruttate.

Gli 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 è formata dal Presidente, Giacomo de Ghislanzoni, e da altri 9 membri ed è eletta dal Consiglio. Il Consiglio è formato da 25 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia; all'interno del Consiglio vi è anche la rappresentanza dei consumatori e dei sindacati dei lavoratori.

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale, Alessandro Scaccheri, coadiuvato dal Vicesegretario, Cinzia Bargelli, che svolgono anche funzioni dirigenziali nelle aree di rispettiva competenza.

Come ente autonomo la Camera di Commercio gode di potestà normativa, statutaria e regolamentare.

Lo Statuto camerale è stato approvato il 17 settembre 2001, e da ultimo modificato il 10 giugno 2010 in adeguamento alla riforma della Legge Ordinamentale n. 580/93, operata dal D. Lgs. n. 23 del 15 febbraio 2010.

Si evidenzia che tale Riforma ha notevolmente inciso sui meccanismi di formazione degli organismi camerali e ha inoltre rafforzato le competenze delle Camere nel senso di un forte impulso all'internazionalizzazione, alla semplificazione per le imprese, all'innovazione e al trasferimento tecnologico, rendendole più moderne ed efficienti.

Si è introdotto, altresì, 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, trasportano o 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.

In sintesi la Camera svolge:

- attività amministrative: tenuta di albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa.
- attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale;
- attività di regolazione del mercato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.

Più specificamente, l'attività delle tre macroaree è rappresentata da[1]:

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

Registro Imprese (art. 8 L. n. 580/93)	*2009*
Totale imprese registrate	49.990
Iscrizioni	2.332
Modifiche	10.314
Cessazioni	2.424
Visure/certificati/elenchi	24.593

Registro informatico dei protesti (L.n.235/2000)	*2009*
Nominativi inseriti nel Registro	11.819

Albo imprese artigiane (L .n. 443/85)	*2009*
Totale imprese artigiane	14.839
Visure/certificati	1.208

[1] Data la difficoltà per alcuni servizi di reperire i dati delle attività svolte relativi all'anno appena terminato si è optato per la scelta di uniformare le rilevazioni all'anno 2009 per il quale esistono informazioni già validate.

Certificazioni a valere per l'estero	*2009*
Certificati di origine	6.492
Visti su fatture	2.529
Carnet Ata	79

Competenze in materia ambientale (L. n. 70/94)	*2009*
Ricezione di modelli unici di dichiarazione ambientale (MUD)	5.616

Competenze vitivinicole	*2009*
Denunce uve (tot. Ricevute frazionate)	11.905
Attestati vini	2.096
Gestione Albo Imbottigliatori (iscrizioni/variazioni/denunce annuali imbottigliato)	465
Iscrizioni elenco tecnici/esperti degustatori	5

Funzioni di Regolazione del mercato: funzioni che assegnano alle Camere compiti 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 procedure di conciliazione e arbitrato, sistematica raccolta dei prezzi, sanzioni amministrative per comportamenti commerciali non conformi alla normativa.

Attività Ispettiva e Sanzionatoria	*2009*
Ispezioni	20
Ordinanze	274
Concorsi a premio: accessi	7

Metrologia legale	*2009*
Consistenza utenti metrici	9.960
Ispezioni	1.369

Rilevazioni prezzi	*2009*
Numero Commissioni	294

Marchi e brevetti	*2009*
Marchi e brevetti depositati	284

Conciliazione	*2009*
Domande di conciliazione pervenute/attivate	19

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-, iniziative dirette a sostenere il sistema produttivo, il mercato e l'ambiente. Le aree di intervento si possono sintetizzare nei seguenti ambiti di interesse: internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità ambientale, agricoltura; studi e informazioni statistiche; promozione strategie infrastrutturali.

Interventi a favore dell'Internazionalizzazione	*2009*	
Contributi per partecipazione a fiere internazionali	istanze n. 117	€ 233.033
Contributi per la promozione dell'economia locale e nel partenariato	istanze n. 31	€ 1.096.514
Interventi organizzati tramite l'Azienda speciale		
Fiere internazionali all'estero	n. 3	
Fiere Internazionali in Italia	n. 3	
Workshop/ Missioni/ Incoming/ Altro	n. 1	
Progetti organizzati in Accordo di Programma con Regione Lombardia		
Progetti di internazionalizzazione (turismo e altro)	n. 7	
LombardiaPoint		
Richieste informazioni	n. 195	
Club imprese esportatrici		
Numero Imprese iscritte	n. 40	
Bandi in accordo di programma		
Risorse camerali impegnate	€ 140.000	

Interventi a favore della Sostenibilità ambientale	*2009*	
Contributi per certificazione del sistema di qualità aziendale e di gestione ambientale	istanze n. 28	€ 56.314
Contributi "Sicurezza Energia Ambiente" (in	istanze n. 6	€ 747.348

collaborazione con Regione Lombardia su AdP)		
Contributi "Innovazione Energetica – Solare Termico"	istanze n. 3	€ 30.000

Interventi a favore dell'Iinnovazione (in collaborazione con Regione Lombardia)	*2009*	
Contributi per innovazione servizi	istanze n. 5	€ 424.000
Contributi "Innova Retail"	istanze n. 66	€ 362.237
Contributi "Reach"	istanze n. 6	€ 39850
Contributi per certificazione del sistema di qualità aziendale e di gestione ambientale	istanze n. 6	€ 56.314
Contributo Innovazione Tecnologia filiera tessile "TAC"	istanze n. 14	€ 800.000

Attività di Studi e informazione economica	*2009*	
Pubblicazioni		
"Rapporto dell'Economia 2009	n.1	
Nota congiunturale trimestrale	n. 4	
Rivista camerale "Paviaeconomica"	n.3	n. copie 15.000
Newsletter camerali	n. 11	n. invii 1.000
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. 20	
Gestione biblioteca camera per consultazioni	Volumi 8910	Consultazioni n. 10
Sostegno e promozione dell'imprenditorialità e dell'attività economica locale Organizzazione Premio Fedeltà al Lavoro	n. 1 evento	
Attività statistica		
Ricerche statistiche	n. 510	
Richieste copie bilanci	n. 390	
Indagini Istat	n. 91	

Attività agricoltura	
Promozione costituzione Distretto Agroalimentare di qualità del vino in Oltrepò Pavese e del Distretto di Filiera del riso	n. 2 Protocolli d'Intesa n. 8 riunioni del Tavolo Verde
Promozione gestione telematica delle attività istituzionali	40% di pratiche telematiche (denunce uve) sul totale delle pratiche

2.3 Come operiamo

La Camera di Commercio di Pavia svolge la sua attività direttamente e 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 di Commercio di Pavia ha istituito inoltre 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 dislocati gli uffici decentrati di Vigevano, dal 1981, e di Voghera, dal 1989.

La Camera di Commercio di Pavia non agisce "in singolo", ma in forte sinergia con istituzioni e privati. Essa, infatti, opera come integratore di sistemi e facilitatore di collaborazioni, sia a livello di imprese che a livello di principali attori istituzionali e associativi del territorio.

Il finanziamento della Camera poggia su due voci di entrata:

- *diritto annuale*, dovuto in misura variabile da tutti gli iscritti al Registro Imprese;
- *diritti di segreteria*, costituito dai corrispettivi pagati dagli utenti per i servizi amministrativi resi dalla Camera.

Una quota del diritto annuale viene destinata ad un fondo perequativo gestito da Unioncamere nazionale, per redistribuire le risorse fra tutte le Camere di Commercio e cofinanziare iniziative volte al miglioramento della produzione e dell'economia.

L'Ente esplica le sue funzioni anche in forte sinergia con l'intero sistema camerale.

L'appartenenza al sistema camerale comporta da parte di tutte le Camere, compresa quella di Pavia, una contribuzione annuale a Unioncamere nazionale e alle Unioni regionali di appartenenza.

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Sede Centrale

Indirizzo: Via Mentana 27 - 27100 Pavia - tel. 0382/3931, fax 0382/304559, email pavia@pv.legalmail.camcom.it;

Ufficio di Vigevano

Indirizzo: via Manara Negrone 15 - 27029 Vigevano (PV), tel 0381/70699 - 695833, fax 0381/83911;

Ufficio di Voghera

Indirizzo: via Montebello 16 bis- 27058 Voghera, tel 0383/44497 – 360399, fax 0383/214296;

PAVIASVILUPPO - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Pavia

Indirizzo: Corso Strada Nuova 47/d (ingresso Cupola Arnaboldi) - 27100 Pavia, tel. 0382/393271, fax 0382/393270, email: paviasviluppo@pv.camcom.it;

Dipendenti

QUALIFICA	Dotazione organica	Tempo pieno		PT fino al 50%		PT oltre il 50%		Totale dipendenti al 31.12.09	Totale dipendenti al 31.12.09	Totale dipendenti al 31.12.09
	Totale	U	D	U	D	U	D	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale		1						1		1
Dirigenti	2		1						1	1
Categoria D	18	3	8					3	8	11
Categoria C	29	6	14		1		2	6	17	23
Categoria B	30	6	12				5	6	17	23
Categoria A	*3*	*2*	*1*					*2*	*1*	*3*
TOTALE	**82**	**18**	**36**	**==**	**1**	**==**	***7***	***18***	***44***	***62***

Nota: dati Conto annuale 2009

Imprese attive iscritte al Registro Imprese divise per settore economico

SETTORE	2009	2010
Agricoltura, silvicoltura, pesca	7.306	7.531
Industria	4.882	5.138
* di cui manifatturiere	* 4748	* 4996
Costruzioni	8.039	8.816
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	9.523	10.307
Servizi	12.035	13.086
Imprese non classificate	100	118
TOTALE	41.885	44.996

Bilancio

	2007	2008	2009
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	9.620.853	11.517.003	11.686.717
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	- 7.612.985	- 10.145.598	- 11.703.878
Di cui *Personale*	*- 2.525.691*	*- 2.797.619*	*- 2.709.158*
Interventi economici	*- 1.963.717*	*- 2.715.771*	*- 3.872.331*
AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO AL 31.12	2.664.869	2.729.870	1.082.869

Partecipazioni in Società

Nelle immobilizzazioni finanziarie iscritte a Stato Patrimoniale sono comprese le partecipazioni in società, partecipazioni conformi all'art. 3, comma 27, della Legge 24/12/2007, n. 244 che di seguito si evidenziano:

SOCIETA'	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Milano Serravalle - Milano Tangenziali Spa	1.460.160,00	1,56
Infocamere Spa	32.550,00	0,1842
Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.396,96	0,1004
TecnoServiceCamere Scpa	739,96	0,0561
Retecamere Scarl	910,00	0,10
Tecno Holding Spa	28.230,49	0,1412
IC Outsourcing Srl	409,20	0,11
Digicamere Scarl	20.000,00	2,00
Job Camere Srl	663,00	0,11
PASVIM Spa	304.000,00	3,8845
Polo Logistico Integrato di Mortara Spa	34.188,12	0,0888
Navigli Lombardi Scarl	10.000,00	10,00
Gal Lomellina Srl	1.000,00	3,11
Aeroporto Provincia di Pavia e Rivanazzano Srl	483.530,00	32,5118
Centro Servizi Orafo Srl	25.050,25	29,6895
Polo Tecnologico Servizi Srl	30.000,00	25,00
Riccagioia Scpa	25.000,00	5,00
Leonardo Scarl	1.000,00	1,00

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;
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

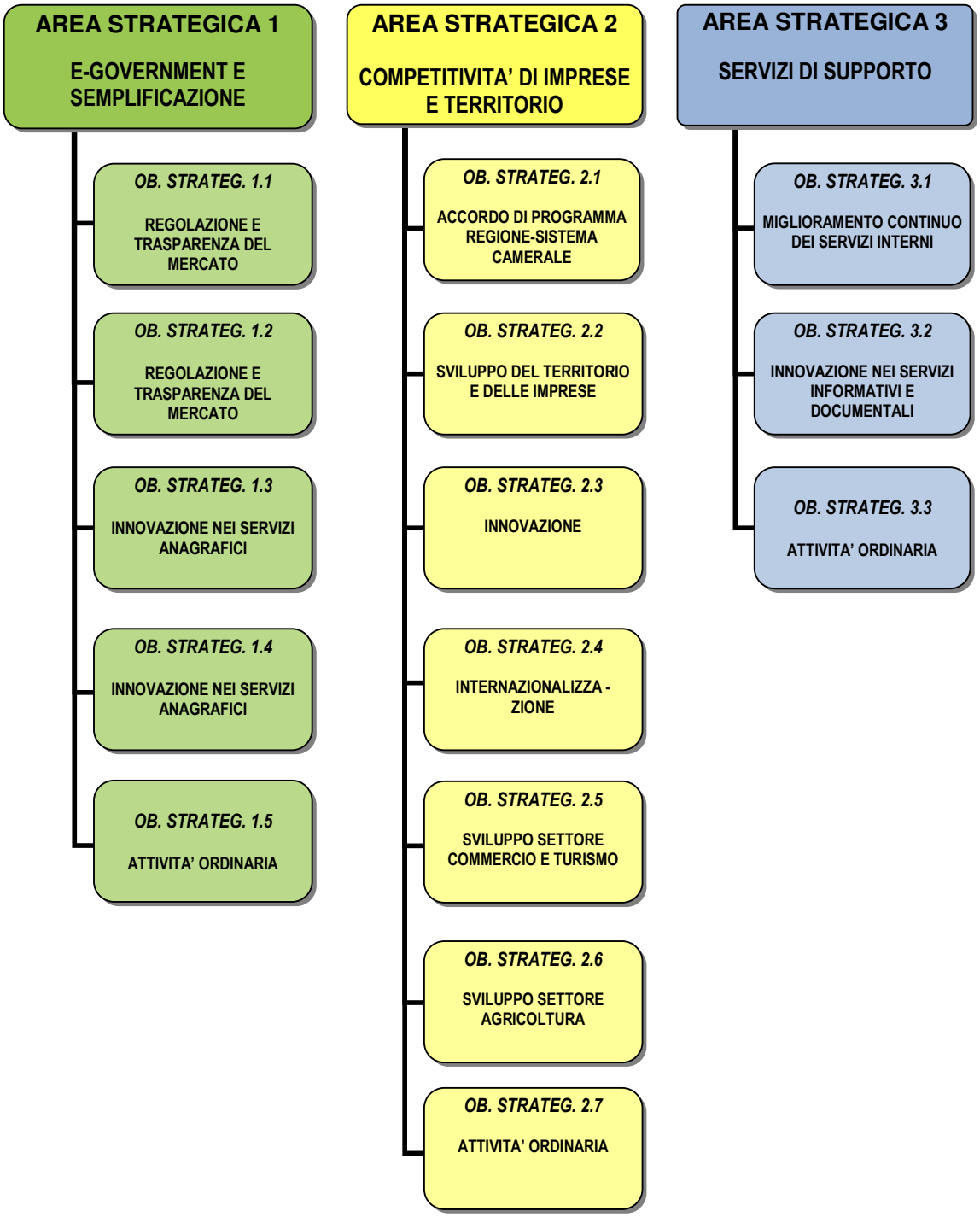
imprese della provincia favorendone l'apertura ai mercati internazionali con azioni svolte anche al di fuori della propria circoscrizione.

Organizzata secondo criteri manageriali e dotata di strumenti tecnologici d'avanguardia, la Camera di Commercio di Pavia svolge le funzioni sopra descritte con il principale intento di accrescere la competitività delle imprese del territorio e di semplificare il rapporto fra imprese e Pubblica Amministrazione, anche attraverso anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche.

Attraverso il diritto annuale, la Camera reperisce risorse che restituisce con effetti moltiplicati ai territori, per incentivarne lo sviluppo economico, cioè per aumentare il reddito provinciale, l'occupazione e la ricchezza pro capite.

L'Ente è una parte dello Stato che lavora per il mercato e nel mercato. Al fine di garantire uno sviluppo equilibrato, l'istituzione camerale vigila sullo svolgimento delle transazioni commerciali, affinché esse siano corrette e trasparenti, a tutela degli operatori economici, dei consumatori e dei lavoratori.
La Camera di Commercio di Pavia offre alle imprese la possibilità di sviluppare la propria attività in Italia e nel mondo.
Date le attuali caratteristiche del contesto economico locale - in gran parte caratterizzato da piccole imprese, anche innovative, ma spesso sottocapitalizzate e non in rete – nel prossimo triennio la Camera, oltre a consolidare le proprie attività tipiche nell'ottica del cambiamento e della semplificazione (per esempio con l'avvio del SUAP e con la maggiore diffusione della PEC), *intende sempre più posizionarsi, in una logica di collaborazione e di sussidiarietà, come agente di sistema, per meglio interpretare le istanze del mondo economico pavese, sostenendo i processi innovativi e la metodologia delle reti d'impresa.*
Ciò anche nell'ottica di dare sempre nuovo slancio all'internazionalizzazione, considerato che, pure nell'attuale congiuntura economica negativa, il territorio ha manifestato negli ultimi anni un trend positivo all'esportazione, soprattutto con riferimento alle produzioni tradizionali concentrate nel settore agroalimentare.
Come è stato scritto nel Programma Pluriennale 2010-2014, quello della Provincia di Pavia è un *territorio "in cerca di vocazione"*. Strategico, allora, sarà, nel prossimo triennio, il ruolo di governance della Camera, nell'ottica di agganciare il territorio all'area metropolitana milanese, in una logica integrata, partendo dall'occasione dell'Expo 2015.

3.3 Albero della performance



4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1 Il contesto sociale e ambientale della provincia

Popolazione ed evoluzione demografica

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, 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, e 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 2009 conta 544.230 unità, con un tasso di crescita di oltre 9 punti percentuali dovuto ad un saldo migratorio tanto positivo (+12,3%) da assorbire il saldo naturale ancora negativo (-3,1%), nonostante l'aumento della natalità e la diminuzione della mortalità occorsi negli ultimi anni.

Considerando le 11 province lombarde, quella di Pavia è, in ordine decrescente la settima per numero di abitanti e la decima per densità demografica (183.5 ab/Kmq), una densità che si avvicina a quella nazionale (200,2 ab/kmq) ed è circa la metà di quella della Lombardia (400 ab/kmq).

La presenza umana sul territorio pavese si concentra per circa il 48% 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'Oltrepo' Pavese.

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio provinciale (78.702 ab. al 1^ gennaio 2010) costituisce il 5% di quella esistente in Lombardia con un'incidenza sulla popolazione residente pavese dell'8,9% rispetto alla media nazionale del 7%.

L'indice di vecchiaia della provincia (179,7) appare più elevato rispetto alla Lombardia (141,9) e all'Italia (144) e conferma un livello di invecchiamento degli abitanti pavesi in assoluto maggiore in relazione alle altre province lombarde.

Il mercato del lavoro

Il mercato del lavoro nella provincia di Pavia, pur risentendo dell'ombra lunga della crisi, restituisce un quadro generale migliore rispetto a quelli della Lombardia e dell'Italia.
L'offerta di lavoro a Pavia ha registrato, infatti, tra il 2008 e il 2009 una variazione positiva pari al 3,8% decisamente superiore alla variazione regionale (+0,5%) e a quella dell'Italia. Il numero di occupati risulta in aumento del 3% circa, soprattutto distribuiti nel settore dei servizi ma cresce anche il numero di persone in cerca di occupazione, +15,1%.
Dall'esame degli avviamenti secondo il domicilio del lavoratore (1^ semestre 2010) è interessante rilevare che ben il 29% di lavoratori domiciliati a Pavia è stato assunto nella provincia di Milano con conseguente aumento della dimensione del pendolarismo sul nostro territorio.
Anche la domanda di professionalità emersa dall'indagine Excelsior 2010, per la provincia di Pavia, risulta rivolta soprattutto a personale da impiegare nel settore del Commercio e dei Servizi (32%) che offre buone prospettive soprattutto per chi è in possesso di qualifica professionale anche se il livello di istruzione privilegiato rimane quello secondario.

Il sistema della formazione

Il sistema della formazione conta, nella provincia di Pavia, 36 scuole secondarie di secondo grado tra istituti professionali, istituti tecnici e licei, che rappresentano il 6% circa dell'offerta formativa secondaria della Lombardia.
La percentuale di alunni con cittadinanza non italiana presenti nei vari ordini e gradi della scuola pavese è, in linea con la Lombardia, in media l'11% circa, concentrati soprattutto, per quel che riguarda le scuole di secondo grado, tra gli istituti tecnici e quelli professionali.
A Pavia è presente una prestigiosa Università che propone un'offerta ampia e di qualità e che comprende le facoltà di Economia, Scienze Politiche e Giurisprudenza, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Medicina e Farmacia, Ingegneria, Lettere e Musicologia e che attiva anche corsi post universitari di specializzazione.
In tutta la provincia inoltre ogni anno vengono organizzati corsi professionali in vari settori (informatica, elettricità, ristorazione, edilizia, estetica/acconciatura, cura alla persona ecc.). Si tratta di corsi formativi che forniscono competenze e qualifiche direttamente spendibili sul

mercato del lavoro e che permettono di effettuare *stages* presso le aziende oltreché permettere di assolvere all'obbligo scolastico, innalzato ai sedici anni, per chi li frequenta.

L'Ambiente

La qualità dell'ambiente a Pavia risulta, per il 2009, poco garantita e in sostanziale peggioramento a causa degli eccessivi consumi energetici e dei rifiuti che Pavia produce in sovrabbondanza e di una raccolta differenziata fortemente deficitaria, che le hanno valso un indice di qualità ambientale, assegnato da Legambiente Ecosistema, per il 2010, tale, da farla fa slittare nella graduatoria delle province italiane al 34^, perdendo così 14 posizioni rispetto al 2009. Un quadro simile emerge anche dall'indagine di "Italiaoggi" del dicembre 2010 secondo cui la nostra provincia si posiziona solo al 56^ posto nella classifica ambientale nazionale, all'interno del gruppo delle province che non eccellono per intenso attivismo nella tutela ambientale. Pavia è infine tra le province d'Italia con il peggiore clima, insieme ad altre città del Val Padana come Novara, Vercelli, Asti e Alessandria
Note positive: la densità del verde urbano e la percentuale delle politiche energetiche messe in atto.

Sicurezza e ordine pubblico

La performance pavese rispetto alla sicurezza non è brillante. L'indagine sulla qualità della vita realizzata a dicembre da "Italiaoggi" (su dati del Ministero dell'Interno) mostra Pavia tra le città con un livello di sicurezza scarso soprattutto per microcriminalità e per furti in appartamento (in questo caso, addirittura, Pavia occupa il 2^ posto nella classifica italiana, subito dopo Trapani). Anche l'indice di percezione della gravità attribuita ai problemi di criminalità e ordine pubblico[2] restituisce un *sentiment* dei residenti gravato dalla pressione di una qualità insufficiente della salvaguardia dell'ordine pubblico (77^ posto graduatoria nazionale).

4.1.2 Il contesto economico-produttivo della provincia

Il territorio provinciale ed 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

[2] Dati IPR Marketing

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'Oltrepo' 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, a Pavia, circa 9 imprese ogni 100 abitanti con una demografia delle imprese che, se dal 2000 al 2005 ha fatto registrare tassi di crescita positivi sempre in aumento e sempre maggiori rispetto al dato nazionale, dal 2005 ad oggi ha conosciuto un'inversione di tendenza che ha rallentato la crescita dello sviluppo imprenditoriale pavese fino al 2009, anno in cui il saldo tra iscrizioni e cessazioni è sceso in campo negativo.

In particolare, la consistenza delle imprese pavesi alla fine del terzo trimestre del 2010 è pari a 50.306 di cui attive 45.079, con una variazione congiunturale positiva dello 0,2%.

La composizione settoriale della struttura delle attività produttive in provincia di Pavia al 30 novembre 2010 si concentra sostanzialmente in 5 attività: commercio (23%), costruzioni (19%), agricoltura (16%), attività manifatturiere (12%) e attività di alloggio e ristorazione (7%). Gli effetti della crisi finanziaria ed economica in questi ultimi due anni hanno segnato un "cambio di ritmo" manifestatosi a diversi livelli sui vari comparti che compongono il sistema imprenditoriale provinciale. Il forte contraccolpo è stato risentito soprattutto dai settori tradizionali dell'economia locale, come il manifatturiero, che non ferma l'emorragia di cessazioni neanche in presenza di un trend positivo di crescita imprenditoriale, forse per incapacità di adeguarsi ai nuovi mercati. Il settore terziario e specificamente i servizi, invece, è senz'altro il comparto in espansione nella nostra provincia, con variazioni positive per tutte le voci ad esso riferite.

La struttura produttiva della provincia di Pavia è caratterizzata, dal punto di vista della forma giuridica, da una forte presenza di imprese individuali che raggiungono il 61,1% delle imprese totali (un dato che tuttavia, si sta ridimensionando negli ultimi anni a vantaggio soprattutto delle società di capitali) e dal punto di vista delle dimensioni da imprese di piccola dimensione, oltre il 95% delle imprese risulta nella classe dimensionale da 1 a 9 addetti.

L'imprenditorialità femminile rappresenta, con 9.817 unità, nella provincia, il 20% del totale delle imprese (dato al 31/12/2009) mentre il numero di imprenditori stranieri presenti sul

nostro territorio è pari al 7% del totale dei titolari di impresa, concentrati soprattutto nel settore dell'edilizia, del commercio, dei servizi di ristorazione e dell'industria manifatturiera.
Non si può tralasciare, nell'analisi del tessuto imprenditoriale pavese, l'artigianato, che rappresenta, anche per il 2010, un fondamentale settore dell'economia pavese con un'incidenza del 31,5% sul totale delle imprese, pari a 15.867 imprese registrate al terzo trimestre 2010 all'albo delle imprese artigiane e concentrate per il 48% nel settore delle costruzioni, per il 22% nelle attività manifatturiere, per nel settore dei servizi, per il 6% nei trasporti. Solo il 4% nel commercio.
Un accenno è doveroso anche alla quota del commercio estero pavese, che rappresenta purtroppo solo il 3,7% di quello totale lombardo e l'1% di quello italiano, con un grado di copertura delle esportazioni pavesi sulle importazioni pari al 51% (anno 2009).

L'analisi congiunturale

La situazione economica produttiva pavese si trova, alla fine del terzo trimestre 2010, ancora in un momento di incertezza e di discontinuità della ripresa. Una ripresa che perde un po' di slancio a livello globale, dove, soprattutto nei paesi avanzati, l'andamento della produzione e dell'export si sta appiattendo dopo i buoni livelli ottenuti nel riavvio ma che prosegue a ritmi sostenuti nei paesi emergenti.
Il sistema produttivo pavese, in linea con i trend nazionali e lombardi, rileva in questo terzo trimestre dell'anno, una decelerazione della crescita della produzione industriale (+0,84%, dato tendenziale) e una leggera flessione del dato congiunturale (-1,01%).
Le aspettative confermano il prolungamento della pausa nei prossimi due o tre trimestri, agiscono da freni in questo senso, il minor bisogno delle imprese di ricostituire le scorte (che pure sono basse), la fragilità dei mercati del lavoro. Quest'ultima poi sprona al risparmio precauzionale e inibisce i consumi. Rimane delicata soprattutto la situazione occupazionale, specie per quanto riguarda l'ingresso al lavoro dei giovani.

Tenore di vita

Il valore aggiunto al costo dei fattori per l'anno 2008 si attesta, a Pavia, sui 13.372 milioni di euro concentrandosi soprattutto nel settore dei servizi (66%) e dell'industria in senso stretto (24,6%) e solo in modo residuo nell'edilizia (6%) e nell'agricoltura (2,3%).
In termini di prodotto interno lordo la provincia di Pavia, per l'anno 2009**,** si colloca nella parte medio-alta della graduatoria nazionale ed esattamente al 45^ posto (era 37^ nel 1995), con un valore pari a 26.920 euro pro capite (rispetto un valore medio nazionale di 20.232 euro pro-

capite). Se si considera la variazione percentuale di questo dato rispetto l'anno precedente possiamo cogliere la capacità dell'economia locale pavese di reagire alle condizioni avverse sopraggiunte con la crisi economica (-2,02% tra il 2008 e il 2009)[3], una capacità seconda solo a Sondrio tra le province lombarde.

Il costo della vita nella nostra provincia risulta in aumento con una variazione dei prezzi al consumo che si attesta, per il 2009, sull'1,63% e che posiziona Pavia ultima tra le province lombarde. Se si considera però la classifica del patrimonio per famiglia Pavia sale al 30^ posto e al 34^ nella classifica generale del "Tenore di vita".

Infrastrutture

Gli indicatori di dotazione infrastrutturale per provincia relativi all'anno 2009 registrano un numero indice (n.i. Italia=100) per le infrastrutture totali pari a 89,6, molto al di sotto della dotazione nazionale e a quella della Lombardia (114,4). Nello specifico si nota come abbassi la media la percentuale di infrastrutture economiche mentre è molto buona la presenza delle infrastrutture sociali (131).

La qualità della vita a Pavia (Italiaoggi – dicembre 2010) risulta comunque in miglioramento, rispetto lo scorso anno, e le previsioni sono tutte indirizzate verso un'evoluzione positiva un dei diversi aspetti su cui oggi la provincia è ancora carente.

4.1.3 Il quadro normativo di riferimento

A partire dal 1990, nel nostro Paese è stato avviato un importante processo di democratizzazione della Pubblica Amministrazione, all'insegna dell'efficienza e della trasparenza e, dunque, della semplificazione.

E' in tale contesto che nel 1993 – peraltro anche anno della prima privatizzazione del Pubblico Impiego, con il D.Lgs. 23 - venne varata la Legge 580, relativa al "Riordinamento delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura".

L'impulso alla semplificazione - procedimentale e normativa - al decentramento amministrativo e burocratico fino al federalismo, alla riorganizzazione interna e all'informatizzazione della PA ha poi caratterizzato il periodo successivo.

La Camera, nel prossimo triennio, dovrà confrontarsi con un'articolata normativa di settore – specifica per le Camere di Commercio – oltrechè con l'evoluzione normativa che riguarderà il processo della Pubblica Amministrazione in generale.

[3] Dati Istituto Tagliacarne

La normativa speciale fa perno sulla riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, disciplinata dal D.Lgs. n. 23 del 15/02/2010 che ha modificato la legge n. 580/93, secondo le seguenti linee fondamentali:

- definizione dell'identità delle Camere quali enti pubblici dotati di autonomia funzionale e previsione dell'esercizio associato di attività comuni in un'ottica di contenimento di oneri;
- rafforzamento delle funzioni delle Camere di Commercio ("da attività a competenze") a sostegno del sistema produttivo, con particolare riferimento alla tenuta del Registro delle Imprese, alla semplificazione per avviare e svolgere attività d'impresa, al supporto dell'internazionalizzazione, alla promozione dell'innovazione e alla promozione dello sviluppo delle economie locali;
- nuova disciplina degli organi camerali, soprattutto in materia di composizione, per esempio introducendo la rappresentanza dei professionisti nei Consigli;
- riconoscimento del Sistema Camerale, rafforzandone le attribuzioni;
- potenziamento delle Unioni Regionali delle Camere di Commercio e valorizzazione del raccordo con le Regioni, anche attraverso lo strumento degli Accordi di Programma di cui all'art. 34 del Testo Unico degli Enti Locali;
- nuove norme in materia di vigilanza.

A seguito della Riforma**,** la Camera di Commercio di Pavia ha avviato un adeguamento del proprio ordinamento, partendo da una prima revisione dello Statuto, secondo le nuove norme (già entrate in vigore ed applicabili).

Nel prossimo triennio la Camera dovrà completare tale processo. Ciò potrà avvenire subordinatamente all'entrata in vigore e all'applicabilità di alcune norme di importante impatto organizzativo, come quelle concernenti la composizione e le adunanze della Giunta e del Consiglio e il conseguente aggiornamento dell'attività regolamentare della Camera.

Sul versante dell'evoluzione normativa che riguarda in generale la Pubblica Amministrazione, non può non sottolinearsi l'impatto sulla Camera prima della Legge 69/09 ("Legge 18 giugno 2009, n. 69 "Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile") e poi del D.Lgs. 150/2010 (c.d. Riforma Brunetta della PA).

La Legge 69/09 ha modificato la Legge 241/90 in materia di procedimento amministrativo ed, in particolare, l'art. 2 relativo ai termini di conclusione.

Su quest'ultimo versante la Camera ha provveduto – attraverso l'emanazione di apposito regolamento approvato con deliberazione n. 12 del 10 giugno 2010.

La Camera di Commercio di Pavia ha provveduto anche, già nel 2010, a dotarsi di Albo camerale on line, conformandosi alle disposizioni dell'art. 32 della Legge n. 69/2009 (e s.m.i.), in base al quale a partire dal 1/01/2011 tutti gli obblighi di pubblicità legale degli atti pubblici si intendono assolti attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali delle Amministrazioni e la pubblicazione sull'albo cartaceo non ha più effetti.
Nell'alveo delle normative tendenti alla semplificazione degli adempimenti per l'avvio delle Imprese, con il Regolamento per la semplificazione e il riordino della disciplina sullo Sportello Unico attività Produttive (DPR 7 settembre 2010, n. 160), è stata data attuazione alla normativa che individua il SUAP come unico soggetto pubblico territoriale di riferimento per tutti i procedimenti in materia di esercizio di attività produttive e di servizi. La competenza del SUAP appartiene ai Comuni, ma la Camera deve surrogarli ex lege qualora gli stessi non siano in grado di attivare il servizio nei tempi stabiliti dalla legge,
Il SUAP rappresenta un notevole impulso al processo di digitalizzazione e telematizzazione della P.A. in quanto tutte le domande, le comunicazioni e i relativi allegati non dovranno, già a partire dal 2011, essere presentate fisicamente agli sportelli dei Comuni, ma inviate soltanto al SUAP che deve diventare telematico.

Il meccanismo, dunque, si affianca alla semplificazione procedurale già avviata con l'entrata in vigore, dal 1° aprile 2010, della Comunicazione Unica.
La Comunicazione Unica consente – attraverso l'utilizzo di software telematici – di effettuare con un unico invio al Registro Imprese tutte le denunce e le comunicazioni di avvio, modificazione e cessazione delle società e delle imprese - anche individuali e artigiane - a valere per Registro Imprese, Albo Artigiani, Inps, Inail e Agenzia delle Entrate.

Un'ulteriore innovazione normativa di grande impatto sulle P.A. è rappresentata dal D. Lgs. 150/2009, rivolto ad ottimizzazione la produttività del lavoro pubblico, l'efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni, fondata sulla valutazione delel attività svolte e sulla diffusione della cultura del merito.
Il Presente Piano rientra nei passaggi che la Camera di Commercio sta attivando per conformare il proprio ordinamento ai principi generali della normativa citata.
Direttamente collegato al percorso di rinnovamento della P.A. è, infine, il nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale (D. Lgs n. 235/2010) che entra in vigore il 25 gennaio 2011.
Nelle intenzioni del legislatore, il nuovo CAD rappresenta il "secondo pilastro" del processo di rinnovamento della PA avviato con la Riforma Brunetta, per realizzare i principi di meritocrazia, premialità, trasparenza e responsabilizzazione dei dirigenti.

Il nuovo CAD pone come regola generale quella per cui la Pubblica Amministrazione si rapporta a cittadini e imprese "in digitale".

Anche questa normativa avrà un forte impatto sulla Camera di Commercio che dovrà "ripensare" la gestione dei procedimenti amministrativi attualmente su supporto cartaceo, da un lato, potenziando l'utilizzo della firma digitale e della pec e, dall'altro, "accontentandosi" della firma elettronica per alcune tipologie di documenti

La Camera dovrà inoltre le questioni legate alla conservazione dei fascicoli digitali e alla sicurezza contro i rischi di perdita dei dati.

In sintesi, in considerazione della rapida evoluzione normativa in atto, molte sono le norme che possono incidere in maniera più o meno determinante sull'organizzazione della Camera, introducendo vincoli che non è possibile ignorare nè talvolta precedere.

Così come, per quanto concerne l'evoluzione delle norme che influiscono direttamente sui servizi amministrativi alle imprese esse possono prevedere l'attribuzione di nuove competenze sia in modo stabile (istituzione di nuovi servizi, introduzione di nuovo controlli, disposizioni in materia di tutela della fede pubblica, diritto societario, diritto fallimentare, ecc.) o in forma temporanea (incentivi, rottamazione licenze, ecc.) con potenziali impatti anche sul versante organizzativo interno in termini di risorse da destinare alle nuove attività, di nuove professionalità da sviluppare.

4.1.4 Le relazioni istituzionali della Camera

La Camera di Commercio, nell'ambito della sua vocazione di agente di sistema e di facilitatore di aggregazioni, ha attivato una fitta rete di relazioni con gli altri attori istituzionali e associativi del territorio. In primo luogo, la Camera collabora sempre più intensamente, nello spirito della riforma della L. 580/93, con l'intero Sistema Camerale, in particolare con Unioncamere Lombardia e con le altre Camere di Commercio lombarde, con cui sviluppa collaborazioni e, soprattutto, progetti comuni, come ad esempio nel campo del Fondo di Perequazione Unioncamere, dei Gruppi di Lavoro tematici e dei bandi sull'Accordo di Programma per la Competitività 2010-2015.

Tale Accordo, sottoscritto tra Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, è particolarmente importante in quanto prevede la messa in comune delle risorse e della iniziative finalizzate a sostenere la competitività dell'economia lombarda.

Oltre a questo stretto rapporto di collaborazione con le altre Camere lombarde e con Regione Lombardia, la Camera di Commercio di Pavia è particolarmente attenta al rapporto con le istituzioni locali, quali la Provincia e gli altri Enti Locali.

In questo senso, fin dalla sua costituzione, la Camera partecipa attivamente ai lavori dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST), costituito presso la sede locale di Regione Lombardia (STER), che riunisce Regione, Provincia e tutti i Comuni centri-zona per coordinare le diverse iniziative avviate e cofinanziate da Regione Lombardia.
La Camera, sempre in tale ottica di collaborazione interistituzionale e sussidiarietà, è socio fondatore dei due GAL (Gruppi di Azione Locale dell'Oltrepo e della Lomellina) ed è partner con l'Università degli Studi, con la Fondazione Banca del Monte e con altri Enti Locali delle più importanti iniziative attivate sul territorio (ad esempio: Polo Logistico di Mortara, Distretti del Commercio, Polo Tecnologico e Città dei Saperi di Pavia, Leonardo a Vigevano, ecc.).

4.1.5 Il contesto esterno: analisi SWOT

Obiettivo del presente paragrafo è quello di fornire una base di informazioni e di conoscenze il più possibile chiara, se pur sintetica, del contesto esterno della Camera di Commercio, nonchè dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle sue attività istituzionali.
In questo senso, uno strumento utile di supporto, per rappresentare i principali risultati dell'analisi del contesto esterno sopra evidenziata, può essere costituito dall'analisi SWOT. Essa, infatti, consente di ottenere una visione integrata e, al tempo stesso sintetica, degli aspetti principali.

Il contesto esterno: analisi SWOT

FORZE	DEBOLEZZE
- Presenza di un importante polo universitario. - Ricchezza del patrimonio artistico-culturali e ambientali. - 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. - Assenza di marcate specificità settoriali come indice di potenzialità/attitudine/versatilità ad uno sviluppo economico equilibrato e privo di tensioni.	- Inadeguate infrastrutture di mobilità. - Grado di apertura internazionale ancora prevalentemente *eurocentrico.* - Ruolo declinante delle aree distrettuali tradizionali. - Esiguo tessuto di medie imprese. - Scarsa propensione alla ricerca/invenzione di soluzioni innovative. - 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. - Disoccupazione femminile e giovanile al di sopra della media regionale.
OPPORTUNITA'	**MINACCE**
- Rilevanza socio-economica del settore agricolo con caratterizzazioni colturali di qualità. - Crescente propensione, da parte degli attori istituzionali ed associativi del territorio, a ricercare strategie di coesione a favore del sistema locale. - Offerta di professionalità qualificate con buon livello di istruzione. - Trend demografico in via di stabilizzazione (con lieve crescita). - Vicinanza ai poli dello sviluppo industriale terziario europeo.	- Perdita di capacità professionali ed imprenditoriali sul territorio. - Vicinanza di aree economiche a forte attrattività. - Difficoltà di trattenere sul territorio risorse professionali pregiate. - Forte e progressiva indisponibilità 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.

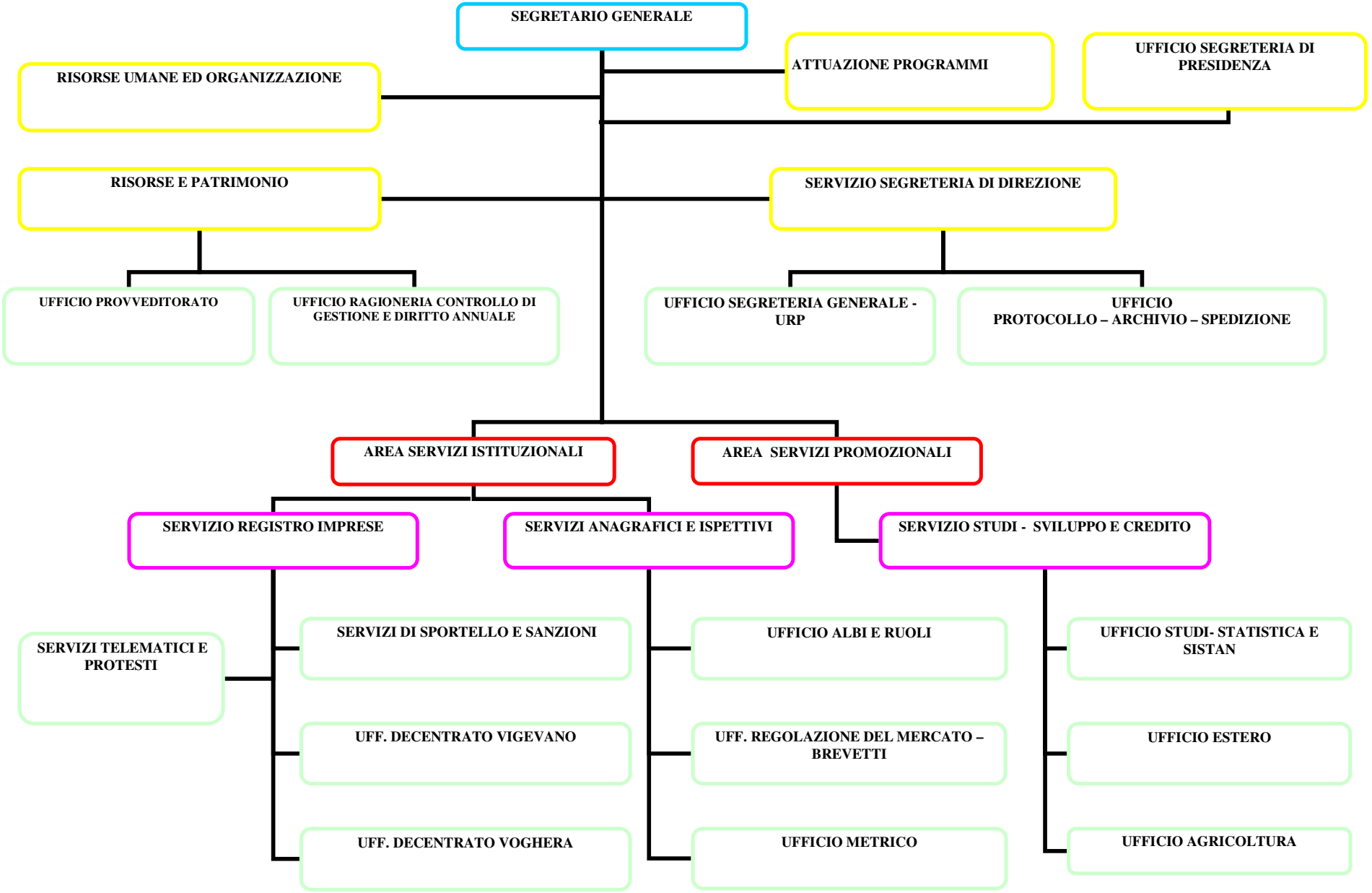
4.2 Analisi del contesto interno

4.2.1 La struttura organizzativa della Camera

La struttura organizzativa della Camera non si discosta particolarmente dal modello che caratterizza pressoché tutti gli Enti camerali.

Essa, in coerenza con gli obietti strategici di fondo già delineati, si basa su un'Area dedita ai Servizi Istituzionali di anagrafe delle imprese e di regolazione del mercato e su un'Area finalizzata ai Servizi alle Imprese e alla Promozione del sistema economico locale, oltre a un'Area di supporto, determinante per l'efficienza dell'intera Organizzazione.

Tale modello organizzativo può essere sinteticamente rappresentato dal funzionigramma riportato nella pagina seguente.


SEGRETARIO GENERALE
ATTUAZIONE PROGRAMMI
UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA
RISORSE UMANE ED ORGANIZZAZIONE
RISORSE E PATRIMONIO
SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE
UFFICIO PROVVEDITORATO
UFFICIO RAGIONERIA CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNUALE
UFFICIO SEGRETERIA GENERALE - URP
UFFICIO PROTOCOLLO – ARCHIVIO – SPEDIZIONE
AREA SERVIZI ISTITUZIONALI
AREA SERVIZI PROMOZIONALI
SERVIZIO REGISTRO IMPRESE
SERVIZI ANAGRAFICI E ISPETTIVI
SERVIZIO STUDI - SVILUPPO E CREDITO
SERVIZI TELEMATICI E PROTESTI
SERVIZI DI SPORTELLO E SANZIONI
UFF. DECENTRATO VIGEVANO
UFF. DECENTRATO VOGHERA
UFFICIO ALBI E RUOLI
UFF. REGOLAZIONE DEL MERCATO – BREVETTI
UFFICIO METRICO
UFFICIO STUDI- STATISTICA E SISTAN
UFFICIO ESTERO
UFFICIO AGRICOLTURA

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 come sistema camerale.

Nel complesso la Struttura organizzativa dell'Ente si ispira ai seguenti 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 degli obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità.

   EFFICACIA: intesa come capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi programmati

   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

   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
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 - vanificando in modo significativo l'attività di pianificazione e programmazione delle risorse umane - intervenendo drasticamente sulle spese per il personale ed introducendo forti limiti rispetto al *turn over*.

In particolare, l'organizzazione della Camera di Commercio è improntata alle caratteristiche di integrazione e flessibilità nella consapevolezza che le competenze camerali sono soggette ad una costante evoluzione normativa e che le stesse esigenze delle Imprese richiedono adeguate capacità di risposta.

Da un'attenta analisi organizzativa, ad esempio, si evince che, in termini di innovazione dei servizi, la struttura dovrà essere in grado di far fronte nel prossimo futuro alla completa telematizzazione degli stessi e alla sempre più diffusa introduzione della Posta Elettronica Certificata.

In proposito, si tratta non tanto di introdurre un diverso modello organizzativo quanto piuttosto di sviluppare progressivamente l'elevata professionalità già acquisita dal personale in termini di competenze informatiche.

Sempre in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente, la Struttura sarà chiamata poi a potenziare alcuni ambiti di attività per effetto da un lato delle esigenze di supporto alla competitività del sistema economico e, dall'altro di nuove funzioni attribuite dal legislatore alla Camere di Commercio.

Si dovrà, quindi, tenere in considerazione le attività di promozione in genere, con particolare riguardo a quelle di sostegno all'internazionalizzazione delle Imprese e al contempo strutturare adeguatamente sia i servizi di giustizia alternativa per far fronte alla domanda di media conciliazione obbligatoria, sia l'importante servizio di SUAP telematico per venire incontro ai bisogni dei Comuni in tale ambito.

Peraltro, la Camera è consapevole di aver ormai raggiunto un elevato livello di efficienza nell'erogazione dei propri servizi istituzionali che va certamente mantenuto e consolidato mediante una costante formazione del personale, un'adeguata dotazione tecnologica e una razionale allocazione delle risorse umane.

Infine, per quanto concerne le responsabilità dirigenziali presenti, si ritiene che l'attuale modello organizzativo abbia raggiunto un soddisfacente livello di ottimizzazione, in quanto la struttura fa riferimento a due soli dirigenti di cui uno (Area promozionale) è anche Segretario Generale e l'altro (Area Servizi Istituzionali) è Vice Segretario.

Tale scelta di contenere al massimo le figure dirigenziali è possibile e funzionale grazie alla presenza di qualificate figure intermedie di Responsabili di Posizione che, pur essendo anch'essi contenuti nel numero (quattro), contribuiscono efficacemente a mantenere saldi i collegamenti interni all'organizzazione e a diffondere una positiva cultura dell'integrazione sia verticale che orizzontale.

4.2.2 Le Infrastrutture e le risorse tecnologiche

Sistemi a supporto del funzionamento dell'Ente

Dal punto di vista tecnologico la Camera è dotata di un sistema Microsoft Windows 2008 server, adottato nel gennaio del 2010, per la gestione della rete locate (Lan).

Al fine di migliorare l'efficienza del sistema, è allo studio la possibilità 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 costi di sostituzione dei PC, l'aumento qualitativo del servizio offerto all'utenza e l'ottimizzazione dei costi di gestione.

La Camera è inoltre dotata del programma Prodigi per la protocollazione informatica, comune a quasi tutto il sistema camerale, che permette di effettuare la protocollazione in uscita in modo decentrato presso i singoli uffici e di mantenere centralizzata la protocollazione in entrata presso il servizio interno del protocollo.

Dal punto di vista delle opportunità migliorative, per verificare la possibilità di adozione del programma Legalcycle**,** nell'ambito del gruppo di lavoro intercamerale sulla gestione documentale, è stata avviata un'azione di approfondimento in sede di Unioncamere Regionale. Tale programma avanzato, oltre a comprendere le funzioni di Prodigi, consente anche la gestione integrata dell'intero ciclo di vita dei documenti, dalla creazione alla conservazione. Un documento può così essere trattato in modo interamente informatico, evitando completamente l'uso della carta. Risultato quest'ultimo di particolare interesse per la Camera di Commercio in quanto previsto dalle normative vigenti e in particolare dal recente Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)

Infine, sempre in tema di supporti informativi interni, la Camera si avvale di un sistema *Intranet* particolarmente efficiente e articolato in diverse funzioni, sia di carattere informativo che di servizio per il personale. L'implementazione di una intranet camerale consente infatti di agevolare significativamente i dipendenti camerali nell'elaborazione degli atti amministrativi e degli atti di competenza, nella circolazione delle informazioni all'interno della struttura e in una effettiva integrazione organizzativa. Il raggiungimento di questi obiettivi è possibile grazie alla realizzazione di un database di documenti, di un sistema di "gestione documentale" e di una serie di "servizi" che comprendono: una rubrica completa, un sistema di gestione di richieste prenotazione sale, una gestione delle richieste di interventi informatici e manutentivi, e un form di invio di proposte e suggerimenti.

Sistemi di supporto ai servizi ai clienti

La Camera negli ultimi anni, in coerenza con la normativa vigente e le più generali scelte dell'intero sistema camerale, ha realizzato la completa telematizzazione dei propri servizi anagrafici tanto che oggi, con il sistema Comunica, il cittadino-utente invia telematicamente le proprie pratiche alla Camera di Commercio che, a sua volta, le inoltra, per quanto di competenza, all'Inail. all'Inps e all'Agenzia delle Entrate.
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. Pertanto la Camera, non ancora

soddisfatta dei risultati raggiunti nei servizi anagrafici, ha di recente avviato un' importante sperimentazione relativa alla richiesta per via telematica dei certificati di origine, utilizzando l'applicazione telematica Cert'O di Infocamere.
In via di introduzione è poi il Sistema Prezzi di Infocamere che consente 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. Quest'ultimo sistema è in grado di incrementare significativamente i servizi informativi nei confronti dell'utenza.

Dotazioni ICT della Camera

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, la CCIAA di Pavia, è interconnessa alla rete InfoCamere mediante una connessione in SHDSL, mentre le sedi staccate sono connesse alla CCIAA mediante una rete HDSL.
Per quanto concerne invece la struttura dei server dipartimentali, la CCIAA di Pavia è dotata di un server primario con sistema operativo Windows 2008 server e di un altro server secondario sempre con sistema operativo Windows 2008 server. 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.

Un'interessante e innovativa modalità di contenimento dei costi di funzionamento è relativa al sistema VOIP (Voice over IP) introdotto nel 2004. Tale sistema, con tecnologia Nortel, permette, attraverso determinati protocolli di comunicazione, di effettuare una conversazione telefonica utilizzando la rete locale.

Multicanalità nell'attività di comunicazione

Nel corso del 2010 la Camera di Commercio ha dato corso a una radicale rivisitazione del proprio sito internet istituzionale. A seguito di questa impegnativa attività può ora disporre di un sito aggiornato, completo e funzionale. Il nuovo sito camerale è on line da maggio 2010, ed 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 08/08/2005 e alla direttiva del Ministero per l'Innovazione, pubblicata sulla G.U. nr. 31 del 07/02/2004

Ovviamente, anche su questo versante, la Camera è impegnata in un'azione di miglioramento continuo che nel 2011 consentirà di integrare il portale con alcune nuove funzioni sia di carattere informativo (ad es. videostreaming, video-photogallery, museoweb, ecc) sia di maggiore interattività (ad es. iscrizione corsi e convegni on line, gestione bandi, ecc.).

Sempre in tema di informazione all'utenza, la Camera ha provveduto di recente, a seguito della realizzazione del nuovo sito, a compiere una rivisitazione sia grafica che contenutistica della propria newsletter che rappresenta un utile strumento di comunicazione via mail sulle iniziative camerali.

Negli ultimi anni la Camera ha posto crescente attenzione allo strumento della 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 oltre 11.000 indirizzi che rappresenta una buona pratica a livello nazionale tre le Camere di Commercio e che si sta rilevando particolarmente utile nella promozione delle diverse attività camerali (corsi, convegni, bandi, missioni all'estero, ecc). Il sistema di CRM "CIAO Impresa" è stato implementato grazie a un progetto di fondo di perequazione e con il supporto di ReteCamere. In sintesi, esso consente alla Camera di conoscere meglio le imprese e quindi di comunicare con esse in modo sempre più efficace.

4.2.3 Le risorse umane

Le risorse umane che operano in Camera di Commercio sono state riportate nel precedente paragrafo descrittivo della struttura della Camera con una tabella che riassume la distribuzione del personale per categoria di appartenenza.

La Camera, in considerazione dell'evoluzione dei propri servizi verso una crescente qualificazione e specializzazione avrà sempre più bisogno nel prossimo futuro di caratterizzare la propria struttura con la presenza di professionalità elevate, capaci interpretare al meglio le esigenze organizzative dell'Ente, pur nel rispetto dei rigidi vincoli di legge riservati alla integrazioni delle risorse.

Come si evince dalla tabella sotto riportata, il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 22% circa delle risorse in servizio di cui solo l'8% in Categoria D, mentre oltre il 30% ha un titolo di istruzione fino alla scuola dell'obbligo.

PERSONALE - TITOLO DI STUDIO

QUALIFICA	Scuola obbligo		Media superiore		Laurea breve		Laurea		Specializ Dottorato ricerca		Altri titoli post laurea		Totale dipendenti al 31.12.09
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	Totale
Segretario Generale							1						1
Dirigenti								1					1
Categoria D			1	4	1		1	3				1	11
Categoria C		2	5	10		1	1	4					23
Categoria B	3	12	3	4				1					23
Categoria A	2			1									3
TOTALE	5	14	9	19	1	1	3	9				1	62

Nota: dati Conto Annuale 2009

Anche per quanto riguarda l'esigenza di un'equilibrata distribuzione anagrafica dei dipendenti, in una prospettiva di continuità futura, la Struttura appare significativamente squilibrata, come dimostra la tabella sotto riportata, in base alla quale il 66% del personale si colloca nelle fasce di età tra i 40 e 49 anni e 50 e 54 anni, senza contare il 20% che ha un'età superiore ai 54 anni.

PERSONALE - ETA' ANAGRAFICA

QUALIFICA	20-29		30-39		40-49		50-54		55-59		60-64		Totale dipendenti al 31.12.09
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	Totale
Segretario Generale									1				1
Dirigenti										1			1
Categoria D				4	2	2	1	1		1			11
Categoria C			1	4	3	8	1	4	1	1			23
Categoria B					2	9		5	3	3	1		23
Categoria A							2	1					3
TOTALE			1	8	7	19	4	11	5	6	1		62

Nota: dati Conto Annuale 2009

In generale, la Camera avrebbe una Struttura di organico che prevede 80 posti per il Personale e due per i Dirigenti.
Attualmente i noti vincoli di legge, tra cui le ultime leggi e manovre finanziarie dal 2005 ad oggi, impediscono di procedere alla sua copertura ed anzi rendono particolarmente difficile il semplice far fronte al naturale processo di *turn over*.
Per informazione il grado di scopertura dell'organico al 31.12.2009 risulta pari al 24,39%.
In tale difficile contesto, tuttavia, la Camera di Commercio di Pavia, grazie al proprio indice di virtuosità positivo (28,20 rispetto al limite di 35), calcolato dal MSE sulla base del rapporto fra spese ed indice dimensionale del personale, non deve procedere alla riduzione della dotazione organica.
Dal punto di vista politiche di gestione del personale, la Camera è impegnata a sviluppare un nuovo modello organizzativo finalizzato a valorizzare:

- la cultura collaborativa, la flessibilità e l'integrazione nell'organizzazione delle attività
- l'attenzione alla realizzazione di servizi che creino valore per l'Ente e per il sistema delle imprese
- l'attitudine alla crescita professionale
- l'opportunità di arricchimento delle esperienze e delle conoscenze
- la possibilità di valorizzazione delle risorse umane
- la motivazione ed il senso di appartenenza all'Ente

Il perseguimento di questo modello prevede una crescente diffusione delle conoscenze professionali ed informatiche, un forte raccordo strategico e funzionale fra la Camera e la propria Azienda Speciale, nonché un sistema condiviso di riconoscimento del merito e dell'impegno.

Con la tabella che segue si intende evidenziare l'impiego delle risorse umane nella varie funzioni istituzionali dell'Ente secondo una logica di confronto con Camere delle medesime dimensioni e a livello nazionale.
Il dato generale che emerge chiaramente è il sottodimensionamento del personale in servizio rispetto ai valori di cluster dimensionale e nazionale.
Anche l'incidenza del personale nelle varie funzioni istituzionali risulta, nella maggior parte dei casi, inferiore ai cluster di riferimento.
La tabella offre l'opportunità di verificare le diverse scelte di dimensionamento del personale, sia in termini di unità impiegate nelle diverse funzioni istituzionali, sia in termini di costo.
Si evidenzia che la Camera di Pavia negli ultimi anni ha privilegiato il rafforzamento dei servizi a diretto contatto con l'utenza.

I dati sotto riportati hanno altresì la finalità di supportare l'Ente nei processi decisionali di gestione e razionalizzazione delle risorse, ai fini di un efficace ed efficiente funzionamento della Struttura.

Tabella benchmark Pareto

Indicatore Pareto	Valore 2009 cciaa pavia	Pareto cluster dimensio nale 2009	Pareto cluster nazionale 2009	Valore 2008 cciaa pavia
Dimensionamento del personale -Indica la dimensione del personale, espresso in unità equivalenti, che ha svolto attività nella Camera di commercio dal 01/01 al 31/12 dell'anno "n" su 1.000 imprese attive	**1,33**	1,83	1,80	**1,32**
Dimensionamento del personale della F.I. A - Organi istituzionali e Segreteria Generale	**0,06**	0,15	0,19	**0,09**
Dimensionamento del personale della F.I. B -Servizi di supporto	**0,42**	0,58	0,52	**0,38**
Dimensionamento del personale della F.I. C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	**0,62**	0,74	0,82	**0,61**
Dimensionamento del personale della F.I. D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	**0,21**	0,33	0,24	**0,22**
Incidenza del personale della F.I A - Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti che ha svolto attività nella Funzione istituzionale A (Organi istituzionali e segreteria generale) rispetto al totale del personale.	**0,05**	0,08	0,11	**0,07**
Incidenza del personale della F.I B - Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti che ha svolto attività nella Funzione istituzionale B (Servizi di supporto) rispetto al totale del personale.	**0,32**	0,32	0,29	**0,29**
Incidenza del personale della F.I C - Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti che ha svolto attività nella Funzione istituzionale C (Anagrafe e servizi di regolazione del mercato) rispetto al totale del personale.	**0,47**	0,43	0,47	**0,47**
Incidenza del personale della F.I D - Indica il peso del personale, espresso in unità equivalenti che ha svolto attività nella Funzione istituzionale D (Studio, formazione, informazione e promozione economica) rispetto al totale del personale.	**0,16**	0,18	0,14	**0,17**
Incidenza del personale flessibile	**0,00**	0,08	0,08	**0,00**
Costo del personale - Indica il costo medio del personale della Camera di commercio	**46.047,98**	51.616,60	47.965,80	**47.235,79**

4.2.4 Le risorse finanziarie

La normativa di riferimento per la gestione economico-finanziaria e patrimoniale degli enti camerali è costituita dalla Legge n. 580/1993 e dal D.P.R. n. 254/2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio".
Sulla base di quanto previsto in quest'ultimo regolamento la Camera, a partire dal 2007, redige il bilancio di previsione secondo i principi della contabilità economica, bilancio che declina in cifre gli indirizzi strategici contenuti nel Programma Pluriennale di mandato e nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno di riferimento.
La gestione è attribuita ai Dirigenti tramite l'assegnazione del budget direzionale per area di competenza.
La rendicontazione contabile è effettuata tramite la redazione del bilancio di esercizio - composto di Conto economico, Stato patrimoniale e Nota integrativa - accompagnato da una Relazione illustrativa dei risultati raggiunti nell'anno di riferimento, cui si aggiunge il parere del Collegio dei Revisori dei Conti.
Sia la previsione che la rendicontazione sono effettuate anche per funzioni istituzionali, definite a livello nazionale, che sono:
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.
Proprio tale omogeneità consente ad Unioncamere di elaborare degli indicatori di benchmarking a livello nazionale contenuti nel già citato sistema informativo Pareto.

Nella tabella che segue sono riportate le risultanze contabili relative al triennio 2007-2009, i dati di preconsuntivo 2010, le previsioni per gli anni 2011-2013. Data la complessità dell'attuale congiuntura economica le previsioni per gli anni 2012 e 2013 sono da considerarsi indicative .
Come già evidenziato nelle premesse, le principali fonti di finanziamento della Camera di Commercio sono: il diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro Imprese e i diritti di segreteria versati dagli utenti dei servizi amministrativi. Nel 2009 – ultimo Bilancio approvato - il 76% dei proventi correnti accertati (8,8 milioni di euro su un totale di 11,68 milioni) riguarda appunto il diritto annuale
Alcuni servizi erogati dall'Ente hanno natura commerciale ma i relativi proventi sono residuali rispetto al totale.

In merito agli oneri correnti va rilevata la tendenza alla sostanziale stabilità degli oneri per il personale e degli oneri di funzionamento mentre si evidenzia una significativa tendenza espansiva per quanto riguarda gli oneri per interventi economici a favore delle imprese e del territorio.

Nel 2007 l'accertamento per interventi economici è ammontato a 1,9 milioni di euro, nel 2009 tale importo è raddoppiato attestandosi a 3,8 milioni di euro. La Camera ha, infatti, ritenuto fondamentale sostenere con particolare impegno il sistema economico locale e le sue potenzialità di sviluppo nella pesante crisi economica che ha riguardato l'intera economia mondiale. Tale impegno proseguirà anche nel prossimo triennio e comporterà, molto probabilmente, l'accertamento di disavanzi che saranno coperti con gli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti.

La dimostrazione della buona capacità dell'Ente di destinare proventi correnti per interventi economici è misurata dall'incidenza dei costi strutturali sui proventi correnti - quindi gli oneri correnti al netto degli oneri per interventi economici rapportati ai proventi correnti – che risulta pari a 0,67, perfettamente allineato con la media del cluster dimensionale di riferimento e significativamente inferiore al valore del cluster nazionale (0,74).

CONTO ECONOMICO
(importi in migliaia di euro)

	CONS. 2007	CONS. 2008	CONS. 2009	PRE CONS. 2010	PREV. 2011	PREV. 2012	PREV. 2013
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	**9.621**	**11.517**	**11.687**	**11.297**	**11.038**	**11.220**	**11.220**
Di cui: *Istituzionali*	9.535	11.382	11.507	11.127	10.865	11.000	11.000
Commerciali	86	135	180	170	173	220	220
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	**- 7.613**	**- 10.146**	**- 11.704**	**- 12.625**	**- 13.063**	**- 12.929**	**- 12.829**
Di cui: *Personale*	- 2.526	- 2.798	- 2.709	- 2.984	- 3.029	- 3.029	- 3.029
Funzionamento	- 2.856	- 2.835	- 2.869	- 3.100	- 3.374	-3.300	- 3.200
Interventi economici	- 1.964	- 2.716	- 3.872	-.4.500	- 4.654	- 4.500	- 4.500
Ammort./accanton.	- 267	- 1.797	- 2.253.	- 2.041	- 2.006	- 2.100	- 2.100
RISULTATO della GESTIONE CORRENTE (A-B)	**2.008**	**1.371**	**- 17**	**- 1.328**	**- 2.025**	**- 1.709**	**- 1.609**
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	**1.002**	**936**	**676**	**455**	**102**	**150**	**150**
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	**284**	**437**	**553**	**91**	**- 70**	**- 70**	**- 70**
DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	**- 629**	**- 15**	**- 129**				
DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)	**2.665**	**2.730**	**1.083**	**- 782**	**- 1.993**	**-1.629**	**- 1.529**

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 2009, ammontava a 27,4 milioni di euro di cui 12,9 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	2007	2008	2009
IMMOBILIZZAZIONI	**19.009**	**15.776**	**12.922**
Di cui: Materiali	*4.432*	*4.258*	*4.153*
Finanziarie	*14.576*	*11.518*	*8.769*
ATTIVO CIRCOLANTE	**11.308**	**17.690**	**22.441**
Di cui: Disponibilità liquide	*10.175*	*16.192*	*20.930*
Crediti di funzionamento	*1.122*	*1.487*	*1.491*
RATEI E RISCONTI ATTIVI	**23**	**28**	**24**
TOTALE ATTIVO	**30.340**	**33.494**	**35.387**
PASSIVO E NETTO	**2007**	**2008**	**2009**
DEBITI DI FINANZIAMENTO	**370**	**193**	**9**
TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	**2.946**	**2.727**	**2.904**
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	**2.403**	**3.424**	**4.357**
FONDI PER RISCHI E ONERI	**975**	**774**	**660**
RATEI E RISCONTI PASSIVI	**2**	**=**	**=**
TOTALE PASSIVO	**6.696**	**7.119**	**7.930**
PATRIMONIO NETTO	**23.644**	**26.375**	**27.457**
TOTALE PASSIVO E NETTO	**30.340**	**33.494**	**35.387**

Per una miglior comprensione della situazione economico finanziaria dell'Ente nella tabella che segue sono riportati alcuni indicatori economico-patrimoniali, estratti dalla banca dati di Unioncamere Pareto, comparati secondo una logica di benchmarking, con i dati di Camere delle medesime dimensioni e con i dati nazionali. L'utilizzo di detti indicatori aiuta a comprendere la solidità economico patrimoniale dell'Ente.

Come si evince dai dati sotto esposti, l'Ente presenta un'elevata solvibilità rispetto ai debiti a breve termine (quelli con scadenza entro 12 mesi), tanto più se si considera l'assenza di debiti a lungo termine e manifesta una perfetta situazione di equilibrio economico della gestione corrente.

C'è da sottolineare, inoltre, la situazione di piena tranquillità finanziaria evidenziata sia dal basso margine di struttura, decisamente inferiore anche al valore del cluster dimensionale, sia dall'elevato indice di solidità finanziaria che risulta in linea con il valore di cluster dimensionale e ampiamente superiore al valore del dato medio complessivo nazionale.

Tabella benchmark Pareto

Indicatore Pareto	Valore 2009	Valore cluster dimensionale 2009	Valore cluster nazionale 2009	Valore 2008	Target
Margine di Struttura finanziaria a breve termine - Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.	**3,47**	3,13	2,00	**3,21**	sup. a 1
Equilibrio economico della gestione corrente - Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti.	**1,00**	0,98	1,01	**0,88**	inf. a 1
Incidenza dei costi strutturali- Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti	**0,67**	0,67	0,74	**0,65**	inf. a 1
Margine di struttura - Misura la capacità della Camera di commercio di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.	**0,47**	0,57	0,86	**0,60**	inf. a 1
Solidità Finanziaria - Misura la solidità finanziaria della Camera di commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri	**0,70**	0,70	0,61	**0,75**	sup. a 0,5

4.2.5 Il contesto interno: analisi SWOT

Obiettivo del presente paragrafo è quello di fornire una base di informazioni e di conoscenze il più possibile chiara, se pur sintetica, del contesto interno della Camera di Commercio, nonchè dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle sue attività istituzionali.

In questo senso, uno strumento utile di supporto, per rappresentare i principali risultati dell'analisi del contesto interno sopra evidenziata, può essere costituito dall'analisi SWOT. Essa, infatti, consente di ottenere una visione integrata e, al tempo stesso sintetica, degli aspetti principali.

Il contesto interno: analisi SWOT

FORZE	DEBOLEZZE
- Buon livello di esperienza e di professionalità del personale. - Ambiente di lavoro confortevole. - Relazioni sindacali nella norma. - Elevata telematizzazione dei servizi e, in generale, informatizzazione della struttura. - Fra i dipendenti netta prevalenza della componente femminile. - Solida situazione patrimoniale - Dimensionamento e costo del personale al di sotto della media di cluster (fonte Pareto 2009)	- Elevata età media del personale. - Scarse possibilità di nuove assunzioni e forti limitazioni al turn over. - Estensione alle Camere – 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: DL 223/06, L. 133/08, Leggi Finanziarie e, ancora, L. 122/10 (Decreto Tremonti).
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 - Attenzione del Governo rispetto alle potenzialità del sistema delle Camere di Commercio in tema di internazionalizzazione.	- Progressivo aumento delle funzioni derivanti da nuove normative. - Aumento di carichi di lavoro con riflessi negativi sui livelli qualitativi dei servizi camerali. - Tendenza nel lungo periodo alla riduzione del personale in misura tale da non poter più garantire l'espletamento delle funzioni fondamentali dell'ente.

5. Obiettivi strategici

Il Piano pluriennale 2010-2014 della Camera di Commercio di Pavia – in coerenza con gli scenari emergenti nel contesto mondiale e nazionale e con le strategie comuni del sistema camerale - identifica la precisa volontà di affermare con sempre maggiore forza la missione di accompagnare le imprese locali nei loro percorsi di sviluppo, qualificando e innovando i propri servizi istituzionali e proponendosi come motore di crescita economica e sociale dell' intero territorio provinciale.

E'infatti la competitività del sistema economico locale l'obiettivo trasversale di tutte le politiche dell'Ente e punto di raccordo tra le attività amministrative e quelle promozionali.

Con questo indirizzo strategico di fondo, la Camera è costantemente impegnata per "fare sistema a livello locale", sentendo fortemente il compito di contribuire a sviluppare sul territorio ogni possibile sinergia volta a favorire e razionalizzare l'apporto di risorse e competenze per costruire una società coesa, basata sui principi di sussidiarietà, in cui i rapporti tra le diverse istituzioni - nel rispetto delle specifiche competenze - siano improntati ad una reale volontà collaborativa a favore dello sviluppo socio-economico della provincia.

In base a questa logica di fondo, quindi, la Camera può affermarsi come soggetto importante nell'ambito dei grandi player pubblici locali, comunicando con convinzione ed energia il proprio essere "istituzione del mercato".

Una istituzione del mercato pronta però anche a compiere sempre ulteriori e significativi passi nella direzione della semplificazione del rapporto tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione.

In sintesi, le aree strategiche prioritarie per la Camera - già descritte ampiamente sia nel programma pluriennale che nella relazione previsionale e programmatica - sono quindi, da un lato, *l'e-government* e la semplificazione, per costruire con le imprese un rapporto di fiducia reciproca, rappresentando un riferimento accessibile, efficiente, trasparente, pronto ad accogliere e rendere facile e concreta ogni innovazione normativa, procedurale e tecnologica. Dall'altro, vi è certamente la *competitività di imprese e territorio*, da perseguire basandosi sullo sviluppo di aspetti fondamentali come l'internazionalizzazione, l'innovazione, l'aggregazione tra imprese e la promozione delle eccellenze produttive e turistiche locali.

All'individuazione dei suddetti obiettivi strategici di fondo, la cui realizzazione può contribuire a "riavviare" il motore dell'economia locale, deve corrispondere l'identificazione dei risultati

attesi definibili secondo indicatori (outcome) in grado di misurarne, anche se in modo approssimato l'andamento.

Di conseguenza, si riporta di seguito, in un'unica tabella di sintesi, priorità strategiche, obiettivi strategici, indicatori di outcome. L'insieme di questi valori sintetici può rappresentare un primo riferimento per la performance dell'Ente.

INDICATORI DI OUTCOME			
AREA STRATEGICA 1 – E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE			
INDICATORE	**TARGET**	**TREND**	**FONTE**
Diffusione dell'E-Government	Tasso di variazione delle pratiche inviate per via informatica/telematica, rispetto alla media del triennio precedente Anno 2010 35534/18584=1,91	Progressiva diffusione dell'utilizzo	Banche Dati Infocamere
AREA STRATEGICA 2 – COMPETIVITA' DI IMPRESE E TERRITORIO			
INDICATORE	**TARGET**	**TREND**	**FONTE**
Aumento della dinamicità del tessuto produttivo	Tasso incremento nuove Imprese registrate rispetto alla media del triennio precedente Anno 2009: 0,84	Consolidamento della dinamica e progressivo aumento	Banca Dati Movimprese
AREA STRATEGICA 3 – SERVIZI DI SUPPORTO			
INDICATORE	**TARGET**	**TREND**	**FONTE**
Indice dimensionale del personale Servizi di supporto – Funzione A e B	Rapporto fra numero dei dipendenti delle funzioni A e B per 1000 e numero Imprese attive al 31.12. Anno 2009 0,49. Indice dimensionale Pareto anno 2008: 0,63.	Mantenimento del dimensionamento al di sotto dell'indice dimensionale Pareto	Banca dati nazionale Unioncamere PARETO

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli indirizzi strategici individuati nel paragrafo precedente vengono ora declinati in obiettivi strategici ed obiettivi operativi. Questa sezione, in coerenza con le linee guida di Unioncamere, porta a sintesi l'intera materia attraverso *schede di programmazione* che prevedono un'integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica. A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica ed operativa, questa sezione viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione. Ad ogni scheda di programmazione corrispondono le schede analitiche che sono rese disponibili negli allegati tecnici al Piano, come previsto dalla Delibera CIVIT 112/2010.

Area Strategica 1 – E-Government e Semplificazione	**Obiettivi strategici 1.1 REGOLAZIONE E TRASPARENZA DEL MERCATO**	**1.1.1 –** Effettuazione delle verifiche ispettive secondo gli standard previsti nell'ambito del Protocollo d'Intesa tra il Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere nazionale per l'incremento della sorveglianza in materia di metrologia legale e di sicurezza dei prodotti **1.1.2:** Prelievi di campioni da sottoporre ad analisi
	Obiettivi strategici 1.2 REGOLAZIONE E TRASPARENZA DEL MERCATO	**1.2.1:**. Organizzazione di un Corso di formazione per mediatori/conciliatori destinato agli iscritti negli ordini professionali della Provincia di Pavia **1.2.2:**. Iscrizione nel Registro degli Organismi di mediazione presso il Ministero della Giustizia
	Obiettivi strategici 1.3 INNOVAZIONE NEI SERVIZI ANAGRAFICI	**1.3.1 –** Progettazione e organizzazione delle attività necessarie per consentire ai Comuni della Provincia la gestione del SUAP con modalità telematiche, e accreditarsi presso il Ministero dello Sviluppo Economico, tramite l'iscrizione nel portale impresainungiorno.gov.it.
	Obiettivi strategici 1.4 INNOVAZIONE NEI SERVIZI ANAGRAFICI	**1.4.1 -** Adozione di adeguate modalità operative nell'ambito dell'Ufficio Registro Imprese e dell'Ufficio Albi e Ruoli, al fine di garantire l'esame istruttorio e l'evasione delle pratiche telematiche ComUnica entro cinque giorni, anche a seguito di innovazioni della normativa regionale, nonché dell'attuazione del DPR 160/2010 in materia di SUAP telematico, che potranno comportare un aggravio degli adempimenti relativi alla tenuta del Registro Imprese
	Obiettivi strategici 1.5 **ATTIVITA' ORDINARIA**	**Obiettivl operativi 1.5** **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFFICI DEL SERVIZIO REGISTRO IMPRESE** **1.5.1:** Qualità del Registro Imprese – Attività relative alla procedura di cancellazione delle Società di persone non più operative, ai sensi del Regolamento di semplificazione del procedimento di cancellazione approvato con DPR 247/2004 **1.5.2:** Emissione verbali di accertamento infrazioni amministrative per ritardata o omessa presentazione istanze al Registro Imprese; Verifica dichiarazioni di conformità degli impianti ai sensi del D.M. 37/2008 **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFFICIO REGOLAZIONE DEL MERCATO/BREVETTI** **1.5.3:** Attività brevettuale **1.5.4:** Attività sanzionatoria **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFFICIO METRICO** **1.5.5:** Esecuzione delle verifiche metriche su segnalazione degli utenti metrici pervenute nel 2011 **UFFICI DEL SERVIZIO REGISTRO IMPRESE - UFFICIO REGOLAZIONE DEL MERCATO/BREVETTI – UFFICIO METRICO – UFF. ALBI E RUOLI)** **1.5.6:** Ferie residue – anno 2011 **1.5.7:** Utilizzo programma Dyna

Area Strategica 2 – Competitivita' di Imprese e Territorio	**Obiettivi strategici 2.1** **ACCORDO DI PROGRAMMA REGIONE-SISTEMA CAMERALE**	**2.1.1 –** Attivazione iniziative Asse 1 **2.1.2 –** Attrattività e competitività dei territori e sull'Asse 3 – Microimpresa e artigianato3
	Obiettivi strategici 2.2 **SVILUPPO DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE**	**2.2.1 –** Definizione, attivazione e gestione nel 2011 Bandi camerali a sostegno dell'economia locale
	Obiettivi strategici 2.3 **INNOVAZIONE**	**2.3.1 –** Attivazione 1 bando per il sostegno reti d'impresa, possibilmente in modo condiviso con le altre CCIAA lombarde al fine di poter consentire condizioni omogenee su tutto il territorio regionale per le Aziende facenti parte delle stesse reti
	Obiettivi strategici 2.4 **INTERNAZIONALIZZAZIONE**	**2.4.1 -** Sensibilizzazione delle imprese esportatrici della Provincia per l'iscrizione al Club Imprese esportatrici con conseguente incremento delle imprese iscritte. **2.4.2** – Incremento nel 2011 delle Imprese operanti con l'estero abilitate alla richiesta telematica dei certificati di origine con conseguente incremento dei certificati emessi con tale procedura.
	Obiettivi strategici 2.5 **SVILUPPO SETTORE COMMERCIO E TURISMO**	**2.5.1 -** Presentazione e realizzazione di un progetto biennale (2011-2012) in ambito AdP Asse 2
	Obiettivi strategici 2.6 **SVILUPPO SETTORE AGRICOLTURA**	**2.6.1 -** Iscrizione nell'Elenco delle strutture di controllo per le denominazioni di origine protetta (DOP) e le indicazioni geografiche tipiche (IGP) del settore vitivinicolo
	Obiettivi strategici 2.7 **ATTIVITA' ORDINARIA**	**Obiettivl operativi 2.7** **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFF. ESTERO** **2.7.1 –** Sviluppo del servizio informativo Lombardia Point **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFF. STUDI – STATISTICA E SISTAN** **2.7.2 –** Sportello ambiente: supporto alle Aziende in materia ambientale e adempimenti previsti dalla normativa cogente in materia ambientale di competenza della CCIAA (Mud – Rae – Sistri, ecc.) **2.7.3 –** Riattivazione servizio Biblioteca **2.7.4 –** Terminale provinciale ISTAT e Osservatorio Economico **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFF. AGRICOLTURA** **2.7.5 –** Attività di segreteria di gruppi di lavoro diversi (Tavolo Verde – Distretti vino e riso – contratto unico riso) **UFF. ESTERO - UFF. STUDI – STATISTICA E SISTAN - UFF. AGRICOLTURA** **2.7.6 –** Ferie residue – anno 2011 **2.7.7 -** Utilizzo programma Dyna

Area Strategica 3 – Servizi di Supporto	**Obiettivi strategici 3.1** **MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI INTERNI**	**Obiettivo operativo 3.1.1** Assicurare un'efficiente ed efficace funzionalità degli Organi e della Struttura organizzativa nel suo complesso, nel rispetto dei tempi previsti da norme cogenti
	Obiettivi strategici 3.2 **INNOVAZIONE NEI SERVIZI INFORMATIVI E DOCUMENTALI**	**Obiettivo operativo 3.2.1** Riduzione utilizzo della posta e delle raccomandate cartacee ed implemento della PEC, anche attraverso il pieno impiego delle potenzialità del protocollo informatico integrato
	Obiettivi strategici 3.3 **ATTIVITA' ORDINARIA**	**Obiettivl operativi 3.3** **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFF. SEGRETERIA DI PRESIDENZA** **3.3.1 –** Agevolare sul piano organizzativo l'attività del Presidente e del Segretario Generale **ATTIVITÀ ORDINARIA – UFF. ATTUAZIONE PROGRAMMI** **3.3.2** – Monitoraggio attività e programmi dell'Ente per una totale integrazione della Direzione con le diverse componenti della Struttura **ATTIVITÀ ORDINARIA – SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE (UFF.SEGRETERIA GENERALER/URP – UFF. PROTOCOLLO-ARCH.-SPEDIZIONE)** **3.3.3 –** Gestione Archivio corrente **3.3.4 –** Assistenza Segreteria Generale e Organi Istituzionali **ATTIVITÀ ORDINARIA UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE** **3.3.5 –** Aggiornamento posizioni assicurative personale dipendente tramite applicativo PASSWEB **3.3.6–** Piano Occupazionale 2011-2013 **ATTIVITÀ ORDINARIA – SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO (UFF. RAGIONERIA-CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNAULE - UFFICIO PROVVEDITORATO-SERVIZI TECNICI ED AUSILIARI)** **3.3.7 -** Aggiornamento posizioni assicurative personale dipendente tramite applicativo PASSWEB **3.3.8 –** Gestione ruoli diritto annuale anni 2006-2007 **3.3.9 –** Pagamento fatture fornitori **3.3.10 –** Gestione efficiente degli interventi manutentivi **3.3.11 –** Attività personale tecnico e ausiliario **UFF. SEGRETERIA DI PRESIDENZA - UFF. ATTUAZIONE PROGRAMMI - SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE (UFF.SEGRETERIA GENERALER/URP – UFF. PROTOCOLLO-ARCH.-SPEDIZIONE) - UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE - SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO (UFF. RAGIONERIA-CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNAULE - UFFICIO PROVVEDITORATO-SERVIZI TECNICI ED AUSILIARI)** **3.3.12 –** Ferie residue – anno 2011 **UFF. ATTUAZIONE PROGRAMMI - SERVIZIO SEGRETERIA DI DIREZIONE (UFF.SEGRETERIA GENERALER/URP – UFF. PROTOCOLLO-ARCH.-SPEDIZIONE) - UFFICIO RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE - SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO (UFF. RAGIONERIA-CONTROLLO DI GESTIONE E DIRITTO ANNAULE - UFFICIO PROVVEDITORATO)** **3.3.13-** Utilizzo programma Dyna

Obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed ai responsabili di posizione organizzativa.

La Struttura dispone di due Dirigenti: il Segretario Generale che presiede la funzione generale di governo organizzativo-gestionale dell'Ente ed, inoltre, ad interim, la funzione di Dirigente dell'Area Promozione ed il Vice Segretario Generale, che sovrintende la funzione istituzionale C - Anagrafi e Regolazione del Mercato - oltre a coadiuvare il Segretario Generale in relazione alla programmazione, realizzazione e sviluppo delle attività istituzionali a livello amministrativo e promozionale.

La strutturazione delle tre Aree strategiche della Camera di Commercio sopra evidenziate nei precedenti paragrafi e la conseguente declinazione dei relativi obiettivi operativi è in linea con gli ambiti di attività e con le competenze del personale dirigenziale.

Questa impostazione organizzativa, coerente con gli indirizzi strategici fondamentali della Camera, risulta particolarmente opportuna anche dal punto di vista della individuazione degli obiettivi dei Dirigenti e dei Responsabili di posizione organizzativa.

Negli allegati tecnici del presente documento sono riportate, nello specifico, anche le schede relative agli obiettivi a loro assegnati – per l'anno 2011.

7. Allegati tecnici

7.1 Scheda di programmazione anno 2011- Area strategica 1

7.1.1 Scheda rilevazione indicatori obiettivi – Area Strategica 1

7.2 Scheda di programmazione anno 2011- Area strategica 2

7.2.1 Scheda rilevazione indicatori obiettivi – Area Strategica 2

7.3 Scheda di programmazione anno 2011- Area strategica 3

7.3.1 Scheda rilevazione indicatori obiettivi – Area Strategica 3

7.4 Scheda assegnazione obiettivi anno 2011 – Segretario Generale e Dirigente Area Servizi Promozionali

7.5 Scheda assegnazione obiettivi anno 2011- Dirigente Area Servizi Istituzionali

7.6 Scheda assegnazione obiettivi anno 2011 – Responsabile posizione organizzativa Servizio Registro Imprese

7.7 Scheda assegnazione obiettivi anno 2011 – Responsabile posizione organizzativa Servizio Risorse e Patrimonio

7.8 Scheda assegnazione obiettivi anno 2011 – Responsabile posizione organizzativa Servizi Anagrafici e Ispettivi