Camera di Commercio
Pavia

PIANO DELLA PERFORMANCE

2012 / 2014

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

Approvato con Deliberazione della Giunta camerale n. 6 del 30 gennaio 2012

Pavia, gennaio 2012

SOMMARIO

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO 3

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER 5

2.1 - Chi siamo 5

2.2 - Cosa facciamo 6

2.3 - Come operiamo 10

3. IDENTITÀ 11

3.1 L'amministrazione "in cifre" 11

3.2 - Mandato istituzionale e Missione 15

3.3 - Albero della performance 17

4. ANALISI DEL CONTESTO 18

4.1- Analisi del contesto esterno 18
4.1.1- Il contesto sociale e ambientale della provincia 18
4.1.2 - Il contesto economico-produttivo della provincia 19
4.1.3 - Il quadro normativo di riferimento 27
4.1.4 - Le relazioni istituzionali della Camera 34
4.1.5 - Il contesto esterno: analisi SWOT 34

4.2 - Analisi del contesto interno 36
4.2.1 - La struttura organizzativa della Camera 36
4.2.2 - Le Infrastrutture e le risorse tecnologiche 40
4.2.3 - Le risorse umane 42
4.2.4 - Le risorse finanziarie 46
4.2.5 - Il contesto interno: analisi SWOT 48

5. OBIETTIVI STRATEGICI 50

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI 52

7. ALLEGATI TECNICI 55

1. Presentazione del Piano

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

L'impianto della riforma prevede che si definisca il sistema di valutazione preposto a misurare le performance individuali e organizzative, attraverso sistemi di raffronto con i risultati precedentemente raggiunti e con i livelli di prestazione ottenuta dal sistema nel suo insieme (benchmarking). I criteri da utilizzare devono essere strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

Gli artt. 16, 31 e 74 del d.lgs. 150/2009 impongono alle Regioni e agli 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).

Tali disposizioni sono applicabili anche alle Camere di Commercio, come precisato dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

Il ciclo di gestione della performance è finalizzato a 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:

- ***performance***: il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, Ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività in vista dei quali l'Ente è stato costituito;

- ***premialità***: il collegamento effettivo tra la misurazione e valutazione delle performance organizzative e la misurazione e valutazione delle performance individuali, con funzione propedeutica all'utilizzo degli strumenti di incentivazione e sviluppo delle professionalità che operano nell'Ente;
- ***trasparenza***: il processo attraverso il quale l'Ente rende realmente accessibile ai propri utenti e a tutti i soggetti portatori di interesse (stakeholder) il proprio operato.

Il ***Piano della Performance*** è il documento programmatico triennale 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.

La Camera di Commercio ha adottato per la prima volta il Piano della Performance con deliberazione della Giunta camerale n. 5 del 31.1.2011.
I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse – con rilevazione degli eventuali scostamenti – sono esplicitati nella ***Relazione sulla performance***, che deve essere redatta entro il mese di giugno dell'anno successivo, sulla base delle indicazioni fornite dalla CIVIT con delibera n. 112/2010.

Con provvedimento della Giunta n. 106 del 5.10.2011 la Camera di Pavia ha approvato un altro documento fondamentale, il ***Programma triennale della trasparenza***, con cui sono stati enunciati i mezzi per giungere a una maggiore integrazione dei canali di comunicazione proattiva tra l'Ente e gli stakeholders, attraverso la pubblicazione delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Infine la Giunta ha approvato in data del 20 dicembre 2011 (deliberazione n. 151) il ***Sistema di misurazione e di valutazione della Performance,*** uno strumento essenziale per la definizione e il raggiungimento degli obiettivi, in quanto fornisce la griglia e le procedure per individuare gli indicatori e i target idonei a rappresentare il grado di scostamento tra gli

obiettivi programmati e i risultati raggiunti, consentendo la corretta misurazione dell'apporto individuale dei dirigenti e del personale al conseguimento della performance organizzativa.

Il presente documento rientra nella fase di aggiornamento del Piano della Performance, a distanza di un anno dalla sua prima approvazione. Per la sua predisposizione la Camera di Commercio può disporre, quale strumento essenziale, della ***Relazione Previsionale e Programmatica per il 2012***, approvata dal Consiglio Camerale il 28.10.2011, documento che è stato redatto con nuovi criteri impostati sull'esigenza di fornire una chiara mappatura delle policy dall'Ente, individuando a cascata gli obiettivi che ne determinano l'impatto, in modo da rendere più agevole la correlazione con le concrete linee di intervento proposte nel Piano. In tal modo è possibile raggiungere un migliore grado di integrazione con il sistema di pianificazione strategica delineato dal d.p.r. 254/2005.

L'aggiornamento del Piano della Performance tiene conto necessariamente anche del contenuto degli altri atti fondamentali di pianificazione dell'Ente, ossia la Relazione al preventivo e il budget direzionale, con l'obiettivo di assicurare la comprensibilità e l'*accountability* 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 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 (se ne 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 - formata da nove membri, oltre al Presidente - è eletta dal Consiglio. Il Consiglio della Camera di Pavia si compone di 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 coadiuvato dal Vicesegretario, che svolgono le funzioni dirigenziali nelle aree di rispettiva competenza.

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

2.2 - Cosa facciamo

Oggi la Camera di Commercio di Pavia è prima di tutto l'interlocutore delle circa 50.000 imprese che in provincia producono e scambiano beni e servizi, e delle categorie economiche che le rappresentano. Essa è anche un'istituzione al servizio dei cittadini e dei consumatori,

attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio pavese.

Più specificamente, la Camera svolge[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. 580/1993)	*2010*
Totale imprese registrate	50232
Iscrizioni	3138
Modifiche	14127
Cessazioni	2564
Visure/certificati/elenchi	28381

Registro informatico dei protesti (l.n.235/2000)	*2010*
Nominativi inseriti nel Registro	10834

Albo imprese artigiane (L .n. 443/85)	*2010*
Totale imprese artigiane	14.503
Visure/certificati	960

Certificazioni a valere per l'estero	*2010*
Certificati di origine	6.650
Visti su fatture	2.340
Carnet Ata	93

Competenze in materia ambientale	*2010*
Ricezione di modelli unici di dichiarazione ambientale (MUD)	5.019

Competenze vitivinicole	*2010*
Denunce uve (tot. Ricevute frazionate)	11.905
Attestati vini	2.096

[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 2010 per il quale esistono informazioni già validate.

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

Attività Ispettiva e Sanzionatoria	*2010*
Ordinanze	295
Concorsi a premio: accessi	8

Metrologia legale	*2010*
Consistenza utenti metrici	9.964
Ispezioni	1.638

Rilevazioni prezzi	*2010*
Numero Commissioni	205

Marchi e brevetti	*2010*
Marchi e brevetti depositati	268

Conciliazione	*2010*
Domande di conciliazione pervenute/attivate	22

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	*2010*	
Contributi per partecipazione a fiere internazionali	istanze n. 191	€ 441.639,74
Contributi per la promozione dell'economia locale e nel partenariato	istanze n. 34	€ 747.313,15
Interventi organizzati tramite l'Azienda speciale		
Fiere internazionali all'estero	n. 3	
Fiere Internazionali in Italia	n. 2	
Workshop/ Missioni/ Incoming/ Altro	n. 4	
Progetti organizzati in Accordo di Programma con Regione Lombardia		
Progetti di internazionalizzazione (turismo e altro)	n. 5	
LombardiaPoint		
Richieste informazioni	n. 250	
Club imprese esportatrici		
Numero Imprese iscritte	n. 40	
Bandi in accordo di programma		
Risorse camerali impegnate	€ 230.000	

Interventi per sostenibilità ambientale	*2010*	
Contributi per certificazione del sistema di qualità aziendale e di gestione ambientale	istanze n. 36	€ 67.731,06

Interventi a favore dell'innovazione (in collaborazione con Regione Lombardia)	*2010*	
Contributi per innovazione servizi (voucher)	istanze n. 22	€ 12.000,00
Contributo Innovazione Tecnologia filiera tessile "TAC"	istanze n. 11	€ 421.551,96

Attività di Studi e informazione economica	*2010*
Pubblicazioni	
"Rapporto dell'Economia 2010"	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. 15	
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. 580	
Richieste copie bilanci	n. 304	
Indagini Istat	n. 87	

Attività agricoltura	
Agroalimentare di qualità del vino in Oltrepò Pavese e del Distretto di Filiera del riso	n. 10 riunioni del Tavolo Verde
Promozione gestione telematica delle attività istituzionali	incremento rispetto al 2009 del10% di pratiche telematiche (denunce uve) sul totale delle pratiche

2.3 - Come operiamo

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

La Camera di Commercio promuove azioni coordinate in cooperazione con istituzioni e privati, operando come integratore di sistemi e facilitatore di collaborazioni, sia a livello di imprese che a livello di principali attori istituzionali e associativi del territorio.

Il finanziamento della Camera poggia principalmente 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, il che comporta 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 31.12.10	Totale dipendenti al 31.12.10	Totale dipendenti al 31.12.10
	Totale	U	D	U	D	U	D	Uomini	Donne	Totale
Segretario Generale		1						1		1
Dirigenti	2		1						1	1
Categoria D	18	3	9					3	9	12
Categoria C	29	7	16		1		2	7	19	26
Categoria B	30	5	12				5	5	17	22
Categoria A	*3*	*2*	*1*					*2*	*1*	*3*
TOTALE	**82**	**18**	**39**	**==**	**1**	**==**	***7***	***18***	***47***	***65***

Nota: dati Conto annuale 2010

Imprese attive iscritte al Registro Imprese divise per settore economico

Settore	2010	2011
Agricoltura, silvicoltura pesca	7.586	7.380
Industria	4.947	4.878
* di cui manifatturiere	*4911	*4844
Costruzioni	8.810	8.813
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	10.297	10.282
Servizi	13.167	13.506
Imprese non classificate	117	50
TOTALE	**44.924**	**44.909**

Fonte: StockView - Infocamere - Dati al 26/01/2012

Bilancio

	2008	2009	2010
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	11.517.003	11.686.717	12.128.964
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	- 10.145.598	- 11.703.878	- 12.582.175
di cui *Personale*	*- 2.797.618*	*- 2.709.158*	*- 2.842.452*
Interventi economici	*- 2.715.771*	*- 3.872.331*	*- 4.258.052*
AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO AL 31.12	2.729.870	1.082.869	671.191

Partecipazioni in Società

Nelle immobilizzazioni finanziarie iscritte a Stato Patrimoniale sono comprese le partecipazioni in società - partecipazioni conformi all'art. 3, comma 27 della l.n. 244/2007 - che si evidenziano nella pagina seguente.

PARTECIPAZIONI IN IMPRESE COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
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
PARTECIPAZIONI AZIONARIE IN IMPRESE NON CONTROLLATE E NON COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Riccagioia Scpa	25.000,00	5,00
PASVIM Spa	304.000,00	3,8845
Milano Serravalle - Milano Tangenziali Spa	1.460.160,00	1,56
Polo Logistico Integrato di Mortara Spa	34.188,12	0,0888
ALTRE PARTECIPAZIONI IN IMPRESE NON CONTROLLATE E NON COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Navigli Lombardi Scarl	10.000,00	10,00
Gal Lomellina Srl	1.000,00	3,11
Leonardo Scarl	1.000,00	1,00
PARTECIPAZIONI IN IMPRESE DEL SISTEMA CAMERALE NON CONTROLLATE E NON COLLEGATE	Capitale sottoscritto	% di capitale sociale
Digicamere Scarl	20.000,00	2,00
Agroqualità Spa	5.000,00	0,25
Isnart Scpa	2.000,00	0,20
Infocamere Spa	32.550,00	0,1842
Dintec Scrl	1.000,00	0,18
Tecno Holding Spa	28.230,49	0,1412
IC Outsourcing Srl	409,20	0,11
Job Camere Srl	663,00	0,11
Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	2.396,96	0,1004
Retecamere Scarl	910,00	0,10
TecnoServiceCamere Scpa	739,96	0,0561

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.

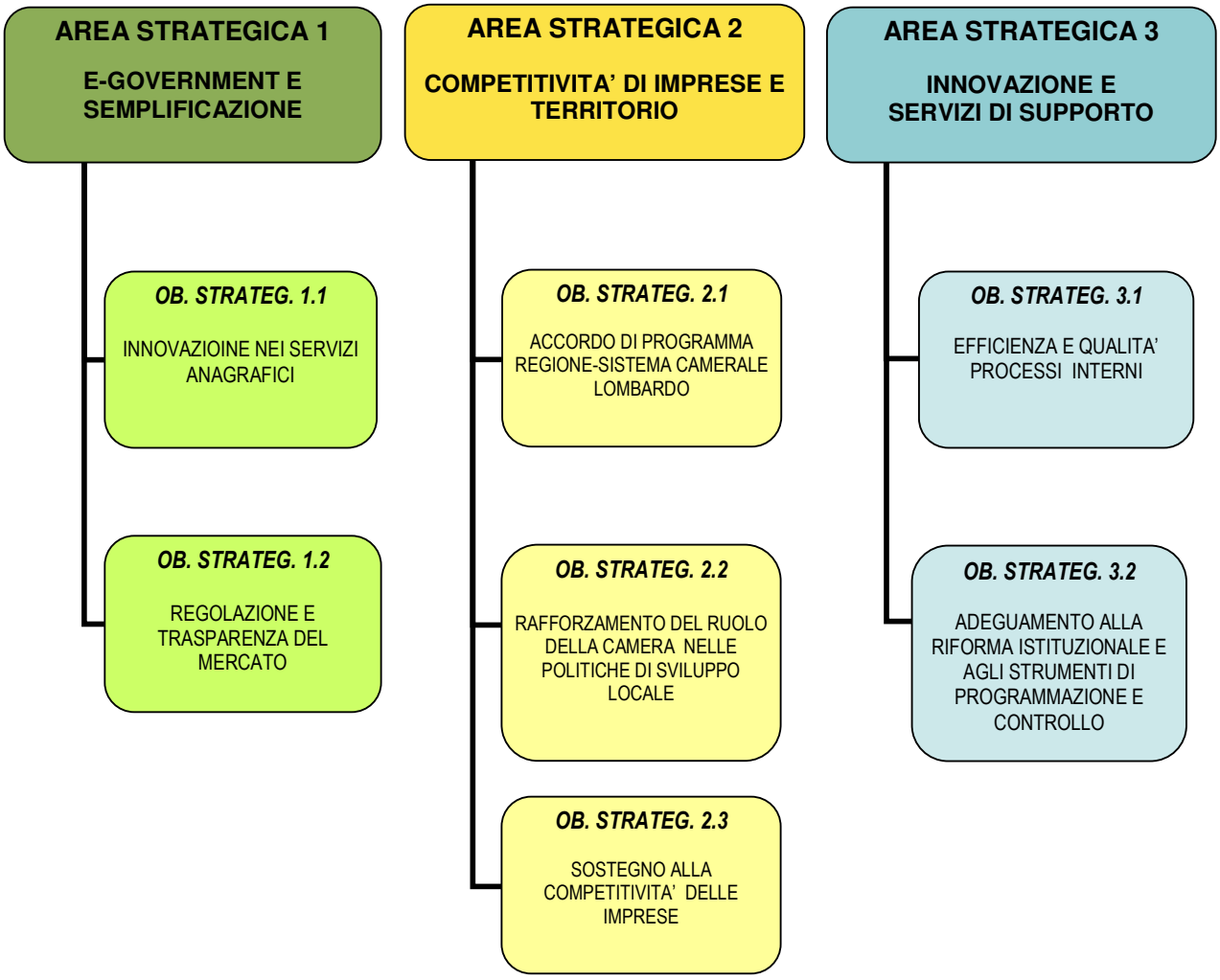
La Camera di Commercio di Pavia ha interpretato con costruttivo ed efficace impegno il mandato istituzionale, stabilendo priorità strategiche orientate ad affermare l'Ente quale agente di qualificazione, innovazione e semplificazione dei servizi istituzionali e motore di crescita economica e sociale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

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

Nella realizzazione dei suddetti indirizzi strategici, di fondamentale importanza è il confronto con altri enti pubblici e con gli organismi associativi e di rappresentanza degli interessi imprenditoriali su temi cruciali per lo sviluppo dell'area pavese, quali, per esempio, le trasformazioni dei processi di internazionalizzazione, la formazione professionale e il mercato del lavoro. In armonia con il dettato dei recenti interventi legislativi, la Camera di Commercio deve consolidare la propria vocazione a costituire un fondamentale punto di riferimento per gli altri attori pubblici e privati, capace di coagulare interessi e di generare sinergie,

stimolando la produzione di conoscenze sul sistema produttivo locale, e preparandosi a rivestire tale ruolo in una logica integrata, cogliendo tutte le opportunità offerte dall'Expo 2015, per dare un impulso alla maggiore competitività del territorio pavese.

3.3 - Albero della performance



4. Analisi del contesto

4.1- Analisi del contesto esterno

4.1.1- Il contesto sociale e ambientale della provincia

Nell'analisi del contesto economico-produttivo della Provincia di Pavia appare importante evidenziare alcuni aspetti specifici del territorio.

La nostra provincia, nella carta geografica lombarda, ha una forma di triangolo rovesciato, diviso in tre zone, differenti tra loro per caratteristiche morfologiche e geografiche, fisiche ed economiche: il Pavese, un territorio quasi completamente pianeggiante comprendente i comuni dell'ex circondario di Pavia e situato a nord del Ticino e del Po; la Lomellina, che assorbe l'estremo lembo occidentale della pianura lombarda ed è la zona più estesa; l'Oltrepò Pavese, un territorio a forma di cuneo fortemente connotato da rilievi appenninici e collinari, che partendo dal fiume Po si insinua tra le province di Piacenza e di Alessandria.

La provincia di Pavia si estende per circa 2.965 kmq e rappresenta il 12,5% della superficie lombarda e l'1% di quella nazionale.

La popolazione residente alla fine del 2010 contava 548.307 unità, con un tasso di crescita di oltre 7 punti percentuali dovuto ad un saldo migratorio tanto positivo (+10,9%) da assorbire il saldo naturale ancora negativo (-3,5%), nonostante l'aumento della natalità e la diminuzione della mortalità occorsi negli ultimi anni.

Considerando le 12 province lombarde, quella di Pavia è, in ordine decrescente, la settima per numero di abitanti e la decima per densità demografica (184.9 ab/Kmq), una densità che si avvicina a quella nazionale (201,2 ab/kmq) ed è circa la metà di quella della Lombardia (415,7 ab/kmq).

La presenza umana sul territorio pavese si concentra per circa il 45% nel capoluogo e in altri 9 comuni maggiori, mentre l'altra metà è spalmata sui 180 comuni restanti, calando in densità man mano che ci si sposta verso la parte montana dell'Oltrepò Pavese.

La popolazione straniera regolarmente presente sul territorio provinciale (52.986 ab. al 1° gennaio 2011) costituisce il 5% di quella esistente in Lombardia, con un'incidenza sulla popolazione residente pavese del 9,6% rispetto alla media nazionale del 7,5%.

L'indice di vecchiaia della provincia (176,9) appare più elevato rispetto alla Lombardia (141,1) e all'Italia (144,5) e conferma un livello di invecchiamento degli abitanti pavesi in assoluto maggiore in relazione alle altre province lombarde.

4.1.2 - Il contesto economico-produttivo della provincia

Il territorio provinciale appartiene per circa tre quarti alla Pianura Padana e per il rimanente alla formazione montuosa appenninica.

Da tali connotazioni fisiche discende un ruolo importante dell'agricoltura, rivolta principalmente alle colture di riso, cerali, vite e frutta. Pavia è infatti una provincia leader in Italia e in Europa sia per la produzione di riso, grazie ai suoi 78.307,14 ettari di superficie seminata e alle 1656 aziende risicole presenti sul territorio della Lomellina, sia per la coltivazione della vigna che, svolta prevalentemente nell'Oltrepò collinare, rappresenta il 3° territorio nella graduatoria nazionale per estensione coltivata, con una produzione che copre il 70% di quella regionale lombarda.

La struttura del sistema produttivo pavese tuttavia rimanda ad una vocazione manifatturiera, per lo più di piccole e medie imprese, con alcune specializzazioni produttive (comparto meccanico, calzaturiero, gomma-plastica, lavorazione metalli) e del terziario, con particolare rilevanza per il settore dei servizi.

La capacità di fare impresa misura ancora a Pavia, alla fine del 2010, circa 9 imprese ogni 100 abitanti[1] con un andamento demografico imprenditoriale che, se dal 2000 al 2008 ha fatto registrare tassi di crescita positivi sempre in aumento e sempre maggiori rispetto al dato nazionale, dal 2008 ad oggi ha conosciuto un'inversione di tendenza, che ha rallentato la crescita dello sviluppo imprenditoriale pavese fino al punto minimo raggiunto nel 2009. In tale anno il saldo tra iscrizioni e cessazioni è sceso in campo negativo, con una variazione del tasso di crescita di -0,1%, ritornando a +0,9% nel 2010, un andamento inferiore a quello lombardo, ma che tuttavia denota una serie storica che evidenzia una buona vitalità del tessuto economico pavese.

Nell'anno 2011 sono state 3.320 le unità produttive che si sono iscritte al Registro Imprese di Pavia evidenziando un calo di quasi un punto percentuale rispetto all'anno precedente; le cancellazioni complessive a Pavia, sono rimaste, invece, sostanzialmente invariate (3.430).

---

1) 50232 imprese registrate a fine anno 2010 su una popolazione complessiva di 548.307 abitanti.

Il saldo globale della movimentazione delle imprese è dunque negativo (-110 unità).
Considerando tuttavia i dati al netto delle cancellazioni di ufficio – che hanno cause di tipo amministrativo, e non è detto perciò che siano conseguenza della situazione economica - il saldo torna positivo (+103 unità) ed evidenzia un tasso di crescita pari allo 0,2%, dato migliore di quello registrato nel 2009 all'apice della crisi (-0,1%) ma inferiore a quelli rilevati nelle annate 2008 (+0,96%) e 2007 (+1,5%).

Alla fine del dicembre 2011 la consistenza delle imprese pavesi registrate è pari a 50.148 unità, in lieve diminuzione rispetto allo stock estratto alla stessa data dell'anno precedente (50.232). Per inquadrare meglio tale risultato è necessario evidenziare che il saldo globale dell'anno "sconta" quelli negativi del primo e dell'ultimo trimestre, chiusisi con effetti che i risultati del secondo e terzo trimestre non sono riusciti ad annullare. A Pavia il tasso di cancellazioni si posiziona sopra la media lombarda di un punto percentuale (6,4% rispetto al 5,2% della Lombardia) a fronte di un tasso di iscrizioni in linea con quello delle province lombarde (+6,6% rispetto al 6,4%).

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 l'agricoltura, il manifatturiero e il trasporto-magazzinaggio, che non fermano l'emorragia di cessazioni (rispettivamente -220, -111 e -34 rispetto al 2010[2]), forse per incapacità di questi ultimi di adeguarsi ai nuovi mercati. Prosegue invece, anche a un ritmo sostenuto, la crescita in altri settori, tra i quali quello della fornitura di energia elettrica e gas (+32%), dell'istruzione (+4,6%), delle attività legate al noleggio, agenzie di viaggio e ai servizi di supporto alle imprese e di quelle relative ai servizi di informazione e comunicazione. Rimangono stabili i livelli di stock delle costruzioni, mentre il commercio registra il valore più alto di cessazioni (799 unità), denotando la particolare difficoltà delle aziende di questo settore a reagire alla crisi e alle misure di austerità adottate dal governo, che agiscono da freno sui consumi interni.

[2] Valori assoluti al 31/12/2011 al netto delle cessazioni d'ufficio escluse le variazioni.

La struttura produttiva della provincia di Pavia è caratterizzata, dal punto di vista della forma giuridica, da una forte presenza di imprese individuali che superano, alla fine del 2011, il 61% delle imprese totali, con un trend di crescita seppur lieve (anche se questo incremento potrebbe testimoniare in parte, un lavoro dipendente mascherato da autonomo). Una fotografia del tessuto imprenditoriale pavese diversa da quella della Lombardia e dell'Italia, dove le ditte individuali non raggiungono la metà del totale delle imprese a vantaggio principalmente della quota relativa alle società di capitali (31,4% la percentuale lombarda e 18,1% quella della nostra provincia).

La provincia di Pavia è caratterizzata inoltre da un sistema economico di piccole imprese i cui titolari hanno un'età, per l'87% circa, superiore ai 35 anni. A fine dicembre 2011, oltre il 96% delle imprese risulta nella classe dimensionale da 1 a 9 addetti, il 2,5% rappresenta la percentuale di imprese da 10 a 19 dipendenti e l'1% è la quota delle imprese da 20 a 49 dipendenti. La classe dimensionale più grande - quella da oltre 50 dipendenti - esprime solo lo 0,5 % del sistema produttivo pavese.

L'imprenditorialità femminile rappresenta al 31/12/2011, con 11.255 unità nella provincia, il 22,4 % circa del totale delle imprese, in leggera flessione rispetto alla consistenza di inizio anno (-0,4%). L'imprenditoria etnica risulta, invece, particolarmente attiva nella nostra provincia: nell'anno appena chiuso il numero di cittadini stranieri titolari di carica d'impresa sono aumentati di circa l'8%, un tasso di crescita che si perpetua negli ultimi anni e che inserisce Pavia ai primi posti della classifica nazionale per imprese straniere. In particolare crescono in modo più che proporzionale le aziende controllate da cittadini stranieri extracomunitari (+9%), anche se un buon incremento si registra nel numero di imprenditori stranieri di origine comunitaria (+6%, con i rumeni in testa alla classifica); in controtendenza,la quota di imprenditori italiani si contrae di un punto percentuale.

Al termine del settembre scorso il numero di imprese straniere presenti sul nostro territorio ammontava a 4.139 unità, di cui la metà nel settore delle costruzioni.

Non si può tralasciare, nell'analisi del tessuto imprenditoriale pavese, l'artigianato, che rappresenta anche a fine 2011 un fondamentale settore dell'economia pavese, con un'incidenza sul totale del 31,4%, pari a 15.755 imprese registrate, a quella data, all'albo delle imprese artigiane. Tali imprese sono concentrate per il 48% nel settore delle costruzioni, per il 22% nelle attività manifatturiere, per il 20% nel settore dei servizi, per il 6% nei trasporti e solo il 4% nel commercio.

Il saldo iscrizioni-cessazioni nel settore artigianato era pari, alla fine del 2011, a 45 unità, determinando un decremento imprenditoriale dello 0,28% rispetto al medesimo periodo del 2010.

Gli aspetti di preoccupazione sono legati soprattutto alla capacità di tenuta della situazione: i fallimenti sono aumentati nel 2011, rispetto all'anno precedente, del 25%, con un trend dell'incremento che prosegue inesorabile dal 2008. Il numero delle imprese in liquidazione, inoltre, per il 2011, supera di una unità la quota del 2010 (245). Sembrano stabilizzati sul numero e sugli importi dello scorso anno invece i protesti levati in provincia, che contano comunque a fine anno oltre 10 mila effetti, per un totale di oltre 21 milioni di euro. Una misura che conferma le difficoltà di famiglie e imprese ad onorare le scadenze dei propri impegni di pagamento in questo perdurare di incertezza economica e finanziaria.

Il mercato del lavoro

Il mercato del lavoro registra a Pavia, tra il 2009 e il 2010, una variazione negativa di oltre un punto percentuale nel numero medio annuo di occupati, mentre rimane stabile il numero di adulti in cerca di occupazione. Il tasso di disoccupazione a Pavia raggiunge nel 2010 il 5,7%, un dato decisamente inferiore a quello nazionale (+8,4%), che tuttavia conferma un trend di progressivo incremento negli anni (+33% dal 2004), su cui pesa fortemente la componente femminile decisamente più penalizzata da questo fenomeno, insieme a quella giovanile (15-24 anni).

I dati dell'Indagine Congiunturale nel quarto trimestre 2011 evidenziano ancora, nella nostra provincia, una tendenza improntata al peggioramento, con i saldi occupazionali negativi in tutti i comparti ad eccezione dell'artigianato, che registra una variazione positiva dell'occupazione.

Infatti, dopo i segnali di attenuazione delle ripercussioni negative della crisi sul mercato del lavoro in provincia di Pavia registrati nel II trimestre 2011, i dati congiunturali relativi al III e al IV trimestre 2011 mostrano nuovi segnali di incertezza, legati al peggioramento delle dinamiche occupazionali e delle prospettive degli imprenditori in alcuni comparti e ad una contrazione della CIG meno marcata che a livello regionale.

Segnali di incertezza provengono anche dai dati sulla cassa integrazione, che evidenziano una riduzione tendenziale del numero dei provvedimenti autorizzati del 14,7%, un calo molto inferiore a quello medio regionale - pari al 28,6% - che non riguarda però la componente straordinaria in aumento. Tra i settori che fanno un maggior uso della CIG si evidenziano

ancora il comparto della lavorazione di pelli, cuoio e calzature e l'industria edile, mentre continua l'attenuazione delle ore autorizzate nel meccanico e nel chimico.

I lavoratori coinvolti in potenziali situazioni di crisi (CIGO+CIGS+CIGD+Mobilità) pesano nei primi nove mesi dell'anno per il 2,4% dell'occupazione dipendente, rispetto al 3% lombardo, in diminuzione rispetto allo stesso periodo del 2009 e del 2010 (rispettivamente 3,5% e 2,8%), quasi esclusivamente per il minor ricorso alla CIGO.

I dati delle Comunicazioni Obbligatorie nel I semestre 2011 mostrano un aumento su base annua sia degli avviamenti che delle cessazioni, pari rispettivamente al 7,2% e al 5,7%, con un saldo positivo di oltre 3mila movimenti. Il tasso di avviamento sull'occupazione della provincia è pari al 12,2% (contro il 17,1% lombardo) ed è particolarmente elevato nel settore dell'agricoltura.

Il perdurare di elevati livelli di incertezza sugli sviluppi dell'economia induce le imprese a ridimensionare ulteriormente le aspettative occupazionali per il 1 trimestre 2012: negativi i saldi tra prospettive di aumento e diminuzione dell'occupazione nell'artigianato e nell'industria (che mostra tuttavia una tendenza in miglioramento), con un tasso di entrata atteso pari al 7,9%, che assegna a Pavia la maglia nera nella classifica lombarda delle previsioni Excelsior, di gran lunga al di sotto della media regionale (+11,1%).

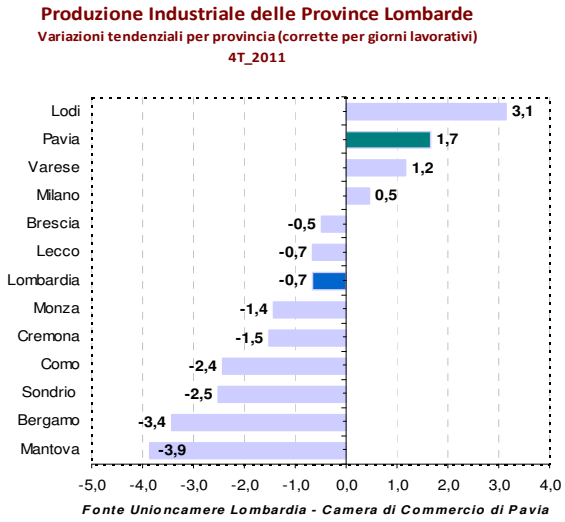
L'analisi congiunturale

I risultati dell'analisi congiunturale dell'industria e dell'artigianato manifatturieri a Pavia, condotta dalla Camera di Commercio, in collaborazione con Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia, Confindustria e Associazioni Artigianato, su un numero rappresentativo di imprese del settore, evidenziano i riflessi di un rallentamento produttivo pressoché inevitabile, vista la stasi dei consumi e degli investimenti scaturita dall'attuale clima di incertezza economica e finanziaria internazionale e, ancora di più, nazionale.

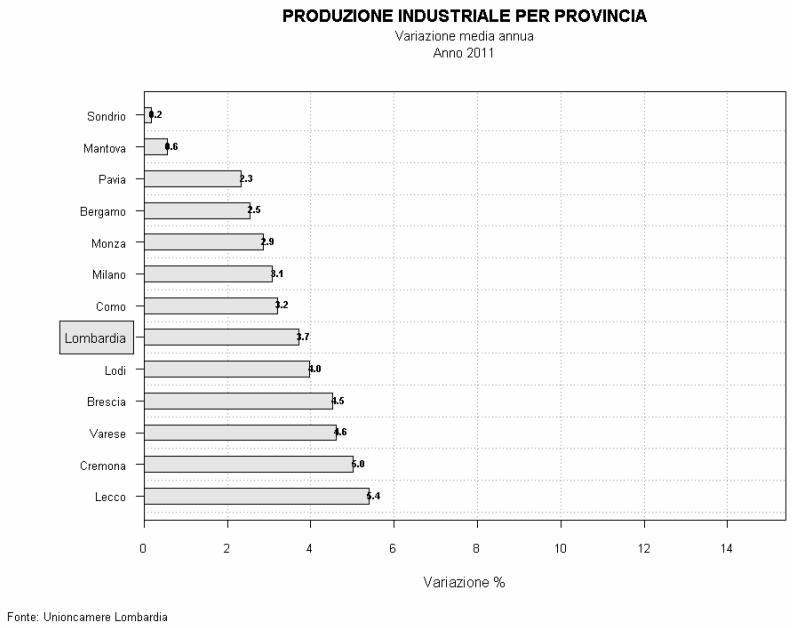
Nell'ultimo trimestre del 2011 in Lombardia si conferma l'inversione di tendenza del ciclo della produzione industriale già previsto nel terzo trimestre 2011 che registra, rispetto all'anno precedente, una diminuzione dello 0,7%. La nostra provincia invece - tipicamente caratterizzata da un tessuto produttivo spiccatamente rappresentato da piccole e medie imprese, fortemente terziarizzato, con una marcata presenza del sistema pubblico e di un'importante produzione agroalimentare, settore per definizione anticiclico - non ha subìto lo shock del violento crollo della produzione industriale, riportando una variazione tendenziale dei livelli produttivi pari al +1,7%. Un risultato che conferma una situazione di stazionarietà,

soprattutto se osservato in associazione all'incremento di tale indicatore su base congiunturale (+0,15%).

L'andamento della produzione industriale, letto in una dimensione provinciale, fa risaltare questa peculiarità della nostra provincia, che mantiene un valore positivo insieme alle sole province di Milano, Varese, e Lodi.



Se è vero però che la particolare struttura produttiva favorisce un impatto ritardato sul sistema economico della crisi, è altrettanto certo che tale caratteristica abbia determinato una coda della curva piatta e lenta nel recupero dei livelli di crescita. In un'ottica annuale, infatti, tutte le province mantengono il segno positivo, e Pavia è in coda davanti solo a Mantova e Sondrio.



Fonte: Unioncamere Lombardia

L'indice della produzione industriale prosegue il lento cammino di risalita intrapreso nel 2010 ma il passo è troppo fiacco per tornare ai livelli pre-crisi e si arresta ancora sotto quota 100.

PRODUZIONE INDUSTRIALE PROVINCIA DI PAVIA

dati corretti per i giorni lavorativi

Anni	Indice medio	Var.% anno/anno
2001	109,16	0,00
2002	108,23	-0,85
2003	104,15	-3,77
2004	104,30	0,14
2005	100,00	-4,12
2006	105,20	5,20
2007	107,18	1,87
2008	104,66	-2,34
2009	88,95	-15,02
2010	93,13	4,70
2011	95,30	2,33

Sempre in relazione alla produzione industriale vi sono due aspetti da sottolineare. Il primo è che le imprese con una crescita più robusta (e cioè superiore al 5%) sono diminuite sensibilmente durante l'anno (dal 41,4% del primo trimestre al 35,6% del quarto). Il secondo è che la percentuale di quelle in crisi non è mai diminuita, rimanendo tra il 33,3% di inizio

anno e il 33,9% di fine 2011. Segno che più di un terzo delle imprese ha conosciuto una forte decrescita della produzione industriale.

Da un punto di vista settoriale, la situazione ha presentato segnali di differenziazione: siderurgia, pelli e calzature, legno e mobilio, carta-editoria e chimica sono in territorio negativo, mentre meccanica e minerali non metalliferi e alimentari si trovano sul versante opposto.

Segnali di preoccupazione per i prossimi mesi provengono però dall'andamento degli ordinativi interni. Gli ordini segnalano una marcata contrazione della domanda nazionale: le nuove commesse acquisite sul mercato italiano calano nel quarto trimestre di quasi 2 punti percentuali con una tendenza cedente nel corso del 2011, sia su base tendenziale sia congiunturale. Gli ordini dall'estero sono poco al di sopra del risultato del terzo trimestre (+0,5%); periodo nel quale si era profilato un peggioramento della tendenza, che pare invece attenuarsi nell'ultimo scorcio del 2011. Nella media dell'intero anno 2011 gli ordini interni sono diminuiti quasi del 3%, mentre gli ordini esteri sono cresciuti dell'1,3%, dati non troppo confortanti se raffrontati alle medie registrate dagli stessi indicatori nel 2010.

Il ruolo fondamentale della domanda internazionale nel sostenere la produzione delle industrie pavesi e nel compensare la stasi dei consumi interni si indebolisce, evidenziando una nuova contrazione della quota del fatturato estero sulle vendite complessive (scesa al 20,9%).

Sul fronte dei prezzi si evidenzia una decelerazione, che dalle materie prime si trasmette al prezzo dei prodotti finiti, mantenendo in tal modo - vista la maggior attenuazione registrata dalle variazioni dei primi rispetto ai secondi - un ampio divario che rosica il profitto delle industrie pavesi.

In controtendenza con il dato lombardo, appare la produzione delle aziende artigiane, che nel quarto trimestre 2011 a Pavia continua, seppur lentamente, il recupero già in atto nel precedente periodo, con un incremento dell'1,43% su base annua (stabile rispetto ai tre mesi precedenti il dato congiunturale: -0,28%). In media d'anno le imprese manifatturiere artigiane recuperano nella nostra provincia l'1,4% circa dei livelli produttivi.

Le aspettative degli imprenditori pavesi risentono, a fine 2011, del generale clima di incertezza e proiettano sul primo trimestre del 2012 previsioni negative e in peggioramento per produzione e domanda interna, ma non per la domanda estera su cui prevalgono, seppur di poco, attese positive.

4.1.3 - Il quadro normativo di riferimento

La legge n. 580/1993, come sopra ricordato, è stata modificata dal d.lgs. n. 23/2010, che ha sostanzialmente definito l'identità delle Camere quali enti pubblici dotati di autonomia funzionale e ha previsto l'esercizio associato di attività comuni in un'ottica di contenimento della spesa pubblica. E' stata profondamente rivista la disciplina degli organi camerali, soprattutto in materia di composizione, introducendo la rappresentanza dei professionisti nei Consigli, e prevedendo il rispetto del principio di pari opportunità, mentre si è operata una valorizzazione delle Unioni Regionali e dei raccordi con le Regioni, anche attraverso lo strumento degli Accordi di Programma di cui all'art. 34 del testo unico degli Enti Locali.

La Camera di Commercio di Pavia, che aveva già avviato un percorso di adeguamento del proprio ***Statuto***, ha revisionato ulteriormente la carta statutaria, secondo le nuove norme attuate a seguito della pubblicazione dei ***dd.mm. n. 155*** e ***n. 156*** del ***4.8.2011***. In particolare, il primo ha definito il procedimento di determinazione del numero dei seggi spettanti a ogni settore economico nei Consigli, tenendo conto, oltre che dei parametri già esistenti (numero delle imprese, indice di occupazione, valore aggiunto di ogni settore), anche del nuovo parametro costituito dal diritto annuale versato alla Camera. Il d.m. n. 156/2011 dà attuazione al nuovo testo dell'articolo 12 della legge n. 580/1993, delineando criteri e procedure di designazione dei componenti del Consiglio delle Camere, nonché di elezione dei membri della Giunta, e fornisce indicazioni sulla composizione e sulle modalità di costituzione della Consulta provinciale delle professioni.
Nel periodo di riferimento la Camera, in relazione alle modifiche introdotte nello Statuto, dovrà adeguare i propri Regolamenti interni del Consiglio e della Giunta, disciplinare il funzionamento della Consulta provinciale delle professioni, e rivedere il Regolamento sulla Privacy alla luce delle recenti norme.

In conformità alle disposizioni dell'art. 32 della legge n. 69/2009 (e s.m.i.), la Camera di Commercio aveva già provveduto a dotarsi dell'albo camerale on line, che assolve tutti gli obblighi di pubblicità legale degli atti camerali. Nel 2011 sono state create apposite sezioni dedicate ai *Bilanci* e ai *Bandi di gara*, come previsto dal ***d.p.c.m. 26.4.2011***. Inoltre sono stati riorganizzati i contenuti del sito istituzionale per renderli coerenti con le previsioni del d. lgs. n. 150/2009, con particolare riguardo all'individuazione di una sezione specifica dedicata alla "Trasparenza, valutazione e merito". In riferimento alle prescrizioni riguardanti i dati e i

documenti resi disponibili sui siti web delle PA, ivi compresi quelli inerenti la pubblicità legale, il 2 marzo 2011 sono state pubblicate le ***linee guida*** del ***Garante della Privacy***, in materia di trattamento di dati personali, mentre nel mese di luglio 2011 ***DigitPA*** ha reso disponibile un apposito ***vademecum*** circa le modalità e le procedure di pubblicazione sull'albo on line.

Direttamente collegato al percorso di rinnovamento della P.A. è il nuovo ***codice dell'Amministrazione digitale***, con le modifiche apportate dal d. lgs n. 235/2010, entrato in vigore nel 2011. Nelle intenzioni del legislatore, il codice è fondamentale per il processo di rinnovamento della PA e la sua applicazione è collegata alla realizzazione dei principi di efficienza, meritocrazia e trasparenza. Le ***regole tecniche*** più volte richiamate nel testo normativo – già approntate da DigitPA – verranno presumibilmente pubblicate nel 2012 e comporteranno la necessità di ridefinire i processi di gestione documentale, con l'esigenza di sistematizzare l'utilizzo della firma digitale, della pec, degli strumenti di cooperazione applicativa e di interoperabilità.

Il processo di ***semplificazione*** burocratica e di modernizzazione degli apparati pubblici, intrapreso a partire dagli anni '90 all'insegna dell'efficienza e della trasparenza, ha avuto recentemente una notevole accelerazione, pervenendo a definire un quadro normativo che sostanzialmente rovescia il principio per cui le imprese dovevano di norma attendere il rilascio di permessi, nulla osta, autorizzazioni per poter intraprendere attività produttive. Gli interventi legislativi degli ultimi due anni hanno inteso velocizzare l'avvio delle attività produttive, nello spirito di libera circolazione dei beni e dei servizi, in sintonia con i principi costitutivi dell'Unione Europea. Il d. lgs. 59/2010 ha attuato la direttiva Servizi 2006/123/CE, abolendo anche la necessità di preventiva iscrizione in albi e ruoli camerali da parte di diverse categorie imprenditoriali (agenti di affari in mediazione, agenti e rappresentanti di commercio, spedizionieri), pur rimanendo l'esercizio delle attività condizionato ai requisiti previsti dalle rispettive norme speciali (possesso dei requisiti morali e professionali, insussistenza di determinate incompatibilità). Il 13.01.2012 sono stati pubblicati i ***decreti ministeriali del 26.10.2011*** che disciplinano la migrazione dei dati contenuti nei ruoli soppressi all'interno di apposite sezioni del REA e del Registro delle Imprese, a seguito di apposite denunce che gli interessati dovranno inoltrare agli uffici competenti.

Il ***d.l. 78/2010,*** conv. nella ***l. 122/2010 –*** modificando l'art. 19 della l. 241/1990 - aveva introdotto la s.c.i.a. (segnalazione certificata di inizio attività) quale procedura standard per poter iniziare un'attività imprenditoriale, in modo da consentire all'imprenditore di essere immediatamente operativo senza dover attendere 30 giorni. Ulteriori integrazioni al medesimo art. 19 sono state apportate dalla ***l. 148/2011*** e dal ***d.l. 70/2011*** (***decreto Sviluppo,*** conv. nella ***l. 106/2011***), in riferimento alla s.c.i.a. edilizia, e alla natura della segnalazione certificata, precisando che essa non costituisce provvedimento tacito direttamente impugnabile.

Il ***d.p.r. n. 160/2010***, recante il riordino della disciplina sul ***SUAP*** (Sportello Unico attività Produttive), ha individuato lo Sportello 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 norma.

La scarsa attivazione dei Comuni nell'attuazione del SUAP ha indotto il governo a ribadire la necessità di telematizzare i procedimenti, stabilendo inoltre la nomina di un commissario ad acta, qualora Comuni non si dotino neppure dei requisiti minimi per delegare le Camere di Commercio.
Nel processo di integrazione informatica – accelerato dagli ultimi provvedimenti normativi in materia – le Camere di Commercio rivestono un ruolo centrale, in quanto hanno i compiti di:

- fungere da catalizzatore delle denunce contenute nella Comunicazione Unica anche verso le altre Amministrazioni coinvolte (Inps, Inail e Agenzia delle Entrate);
- costituire e conservare un fascicolo informatico dell'impresa, raccordato alla posizione del REA e del Registro Imprese;
- gestire il SUAP per i Comuni in delega;
- verificare la sussistenza dei requisiti di determinate categorie imprenditoriali, con funzioni di Ente terzo rispetto al SUAP.

Nel quadro delle funzioni di vigilanza di competenza delle Camere, queste ultime potranno essere chiamate in causa nella veste di soggetti delegati da parte dei Comuni per l'esercizio delle funzioni di coordinamento degli accessi degli organi di vigilanza (norma prevista dal decreto Sviluppo, poi modificato dall'art. 11 del decreto Salva-Italia *(v. infra)*.

Sempre il decreto Sviluppo stabilisce, per ridurre gli oneri informativi da parte dell'utenza, che le P.A. – comprese le Camere di Commercio – devono pubblicare sui propri siti istituzionali, per ciascun procedimento a istanza di parte, l'elenco degli atti e dei documenti che il richiedente ha l'onere di produrre, non potendo l'Amministrazione rigettare l'istanza, qualora non abbia adempiuto a tale obbligo.

Un'ulteriore spinta alla semplificazione e all'eliminazione dei vincoli posti al cittadino e all'impresa per l'esercizio dei propri diritti, in stretta connessione con le norme in materia di digitalizzazione della P.A. viene data dall'art. 15 della ***l. 183/2011*** (***legge di Stabilità 2012***) il quale, ricollegandosi a quanto già previsto nel d.p.r. 445/2000, persegue la finalità della completa *decertificazione* nei rapporti tra privati e P.A. Secondo tale norma le Amministrazioni non possono né accettare né richiedere le certificazioni in ordine a stati, qualità personali e fatti riguardanti i privati. Inoltre devono adottare e rendere note le misure organizzative per l'efficiente, efficace e tempestiva acquisizione d'ufficio dei dati e per l'effettuazione dei controlli medesimi.

Il sistema camerale recentemente è stato posto al centro del processo di trasparenza della P.A. nei confronti del mondo imprenditoriale, con l'approvazione dello ***Statuto delle Imprese*** (***l. 180/2011***), il quale all'art. 9, c. 2 stabilisce che le Camere saranno il luogo virtuale nel quale tutte le Istituzioni pubbliche faranno pervenire l'aggiornamento delle norme e l'indicazione dei requisiti minimi per l'esercizio di ogni tipologia di attività di impresa. Lo Statuto delle Imprese contiene diverse altre norme che riguardano il sistema camerale:

- il riconoscimento alla legittimazione ad agire in giudizio da parte delle associazioni di categoria a tutela della generalità dei propri iscritti avviene sulla base della loro rappresentanza in almeno cinque Camere di Commercio;
- la possibilità per le Regioni e gli Enti locali di avvalersi delle Camere per la costituzione dell'ufficio preposto al coordinamento delle attività di valutazione circa l'impatto sulle imprese delle iniziative legislative e regolamentari;
- la necessità di osservare le linee guida definite dal MiSE e Unioncamere per l'efficace impiego di risorse stanziate per il sostegno alla partecipazione delle micro, piccole e medie imprese agli eventi fieristici e alle attività promozionali;

- la funzione propositiva delle Camere nei confronti della nuova figura istituzionale Mister PMI, per l'approvazione di misure di semplificazione della normativa sull'esercizio dell'attività di impresa.

Anche nell'ambito delle risorse umane e strumentali vi sono state importanti novità. Ad esempio, le norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari hanno inciso sulle procedure di approvvigionamento di beni e servizi, prevedendo - dopo una fase transitoria terminata nel giugno del 2011- l'obbligo di indicare sui contratti la clausola di tracciabilità e il CIG (codice identificativo di gara).

Nelle manovre finanziarie approvate con le ***leggi 111/2011*** e ***148/2011*** sono inserite disposizioni per il monitoraggio e la riduzione della spesa pubblica, che condizionano vari aspetti inerenti l'assunzione e il rapporto di lavoro del personale di tutte le Pubbliche Amministrazioni, comprese le Camere di Commercio, tramite il potenziamento del ricorso alla mobilità, quale modalità privilegiata per la copertura dei fabbisogni, nonché la possibilità di risolvere il rapporto di lavoro con il personale che abbia raggiunto l'anzianità contributiva. Tali disposizioni sono state ulteriormente integrate dalle novità introdotte dal decreto Salva-Italia.

Nell'ambito della regolazione del mercato un impatto notevole sul sistema camerale era stato determinato dall'entrata in vigore delle norme in materia di mediazione obbligatoria, secondo la disciplina del ***d.lgs. 28/2010*** e del regolamento contenuto nel ***d.m. 180/2011***, modificato dal ***d.m. 145/2011***. Quest'ultimo, oltre a cambiare i criteri di calcolo delle indennità percepite dagli organismi, ha sottolineato la necessità di stabilire criteri specifici per la scelta del professionista chiamato a svolgere il tentativo di conciliazione, nonché di individuare adeguati percorsi di tirocinio assistito, che rappresentano un requisito necessario per mantenere l'iscrizione. Ciò ha implicato per l'Ente la necessità di revisionare il regolamento di mediazione nel corso del 2011, inserendo opportune modifiche per adeguarne il testo alle nuove disposizioni. La citata l. 148/2011 e il ***d.l. 212/2011*** - adottato dal governo in materia di giustizia - rafforzano lo strumento della mediazione, operando nella duplice direzione di prevedere sanzioni per la mancata presentazione delle parti davanti al mediatore nelle materie obbligatorie e di introdurre una nuova fattispecie di risoluzione alternativa delle controversie,

nel settore delle crisi da sovraindebitamento per le piccole imprese non soggette a fallimento e per i consumatori.

Alcune competenze camerali in materia di agricoltura nell'ultimo biennio sono venute meno per interventi legislativi e regolamentari. Dal 2010 l'albo degli imbottigliatori era stato soppresso dal d.lgs. n. 61/2010, così come la rivendicazione delle produzioni a D.O., i cui procedimenti sono trasferiti alla diretta gestione della Regione Lombardia. Inoltre recentemente è stato pubblicato il d.m. 11.11.2011 relativo alla disciplina degli esami analitici ed organolettici dei vini DOP, con particolare riferimento all'iter di certificazione dei vini.

Un settore le cui modalità operative sono destinate a trasformarsi in modo incisivo è quello della metrologia legale. Con la pubblicazione dei ***dd.mm 31*** e ***32*** del ***18.1.2011*** - riguardanti le verifiche metriche per le bilance automatiche e i sistemi per la misurazione continua e dinamica di quantità di liquidi diversi dall'acqua, ai sensi della direttiva MID 2004/22/CE – viene costruito un nuovo sistema delle verifiche periodiche, precisando che la competenza spetta ad idonei laboratori autorizzati da Unioncamere. La disciplina transitoria consente alle Camere e ai laboratori autorizzati da queste ultime di effettuare le verifiche periodiche fino al 29.3.2013. Pertanto il servizio metrico del sistema camerale sarà sempre più chiamato a funzioni di controllo a campione, quale organismo di sorveglianza sulla correttezza dei soggetti privati, cui compete l'intervento diretto nei confronti degli utenti metrici.

Per quanto riguarda la formazione professionale, la Regione Lombardia, con ***d.g.r.*** del ***1.12. 2010 n. 9/887***, ha definito i nuovi standard dei percorsi formativi abilitanti per le attività di agente e rappresentante di commercio, agente di affari in mediazione, vendita di prodotti del settore alimentare e di somministrazione di alimenti e bevande. Pertanto a decorrere dal 31 marzo 2011 tale normativa ha coinvolto sia l'Azienda Speciale PaviaSviluppo, quale ente di formazione tenuto all'applicazione dei nuovi standard formativi, sia l'Ufficio albi e ruoli, individuato quale unità preposta per la validazione dei suddetti corsi abilitanti, la ricezione delle comunicazioni di avvio trasmesse dagli enti, nonché la nomina delle Commissioni d'esame.

L'entrata in vigore del sistema di tracciabilità dei rifiuti costituita dal Sistri **-** prevista per il 31/12/2011 - è stata ulteriormente prorogata, per consentire un necessario periodo di adeguamento del sistema, e per mettere in grado tutti gli operatori coinvolti di ottemperare correttamente agli adempimenti informatici previsti. I soggetti obbligati potranno conformarsi alla norma trasmettendo i modelli nelle forme consuete alla Camera di Commercio, che si farà carico dell'inoltro dei dati al Sistri e all'Ispra per la loro elaborazione nell'ambito del catasto rifiuti.

Da ultimo, il ***d.l. 201/2011*** convertito nella ***l. 214/2011*** (c.d. decreto *Salva Italia*) nel dare avvio a un nuovo processo di profonda liberalizzazione delle attività commerciali e professionali, coinvolge principalmente gli Enti locali, e di riflesso anche i SUAP camerali.
Altre importanti novità riguardano la patrimonializzazione dei Confidi, nell'ambito della quale l'art. 39 del decreto consente a determinate condizioni agli Enti pubblici – comprese le Camere di Commercio – di partecipare al capitale sociale dei confidi e delle banche cooperative di garanzia collettiva dei fidi. Inoltre, per quanto riguarda le politiche dell'internazionalizzazione, il sistema Camerale viene chiamato a forme di raccordo con la neoistituita ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. La liberalizzazione viene attuata in particolare con il recente ***d.l. 24 gennaio 2012, n.1***, contenente "Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività". Con tali disposizioni si intende conferire maggiore effettività al principio di libertà di iniziativa economica sancito dall'art. 41 della Costituzione e al principio di concorrenza sancito dal Trattato dell'Unione Europea, adottando una serie di misure che incidono sulla tutela delle microimprese, dei consumatori, eliminando alcuni ostacoli all'approvigionamento energetico e allo sviluppo delle infrastrutture.

In sintesi, preso atto della rapida e continua evoluzione normativa, molte sono le disposizioni legislative e regolamentari che possono condizionare in maniera più o meno incisiva l'organizzazione della Camera, introducendo elementi di vincolo, e tuttavia nel contempo offrendo nuove opportunità all'affermazione dell'Ente quale importante catalizzatore dell'innovazione e propulsore della semplificazione amministrativa a vantaggio della collettività.

4.1.4 - Le relazioni istituzionali della Camera

La Camera di Commercio, nell'ambito della sua vocazione di agente di sistema, ha attivato una fitta rete di relazioni con gli altri attori istituzionali e associativi del territorio.

In primo luogo, l'Ente collabora sempre più intensamente, nello spirito della riforma della l. 580/1993, 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 (Fondo di Perequazione Unioncamere, Gruppi di Lavoro tematici, bandi sull'Accordo di Programma per la Competitività 2010-2015).

Particolarmente importante è l'Accordo di Programma, sottoscritto tra Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, in quanto prevede la messa in comune delle risorse e delle iniziative finalizzate a sostenere la competitività dell'economia regionale.

La Camera, inoltre, è attenta al rapporto con le istituzioni locali, in primo luogo la Provincia e i Comuni.

La Camera, infatti, 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.

Sempre in tale ottica di collaborazione interistituzionale e di sussidiarietà, l'Ente è socio fondatore dei due GAL (Gruppi di Azione Locale dell'Oltrepò e della Lomellina) ed è partner con l'Università degli Studi, con la Fondazione Banca del Monte e con altri Enti Locali di molte importanti iniziative attivate sul territorio (fra le altre, Polo Logistico di Mortara, Distretti del Commercio, Polo Tecnologico, Pavia Città dei Saperi, 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, integrata e 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.

Il contesto esterno: analisi SWOT

FORZE	**DEBOLEZZE**
- Presenza di un importante polo universitario. - Ricchezza del patrimonio artistico-culturale e ambientale. - Spiccata specializzazione del comparto agroalimentare e nei prodotti di nicchia. - Elevata vocazione alle attività artigiane e alla imprenditorialità. - Collocazione strategica del territorio, crocevia del Corridoio 24 e del Corridoio 5. - 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.

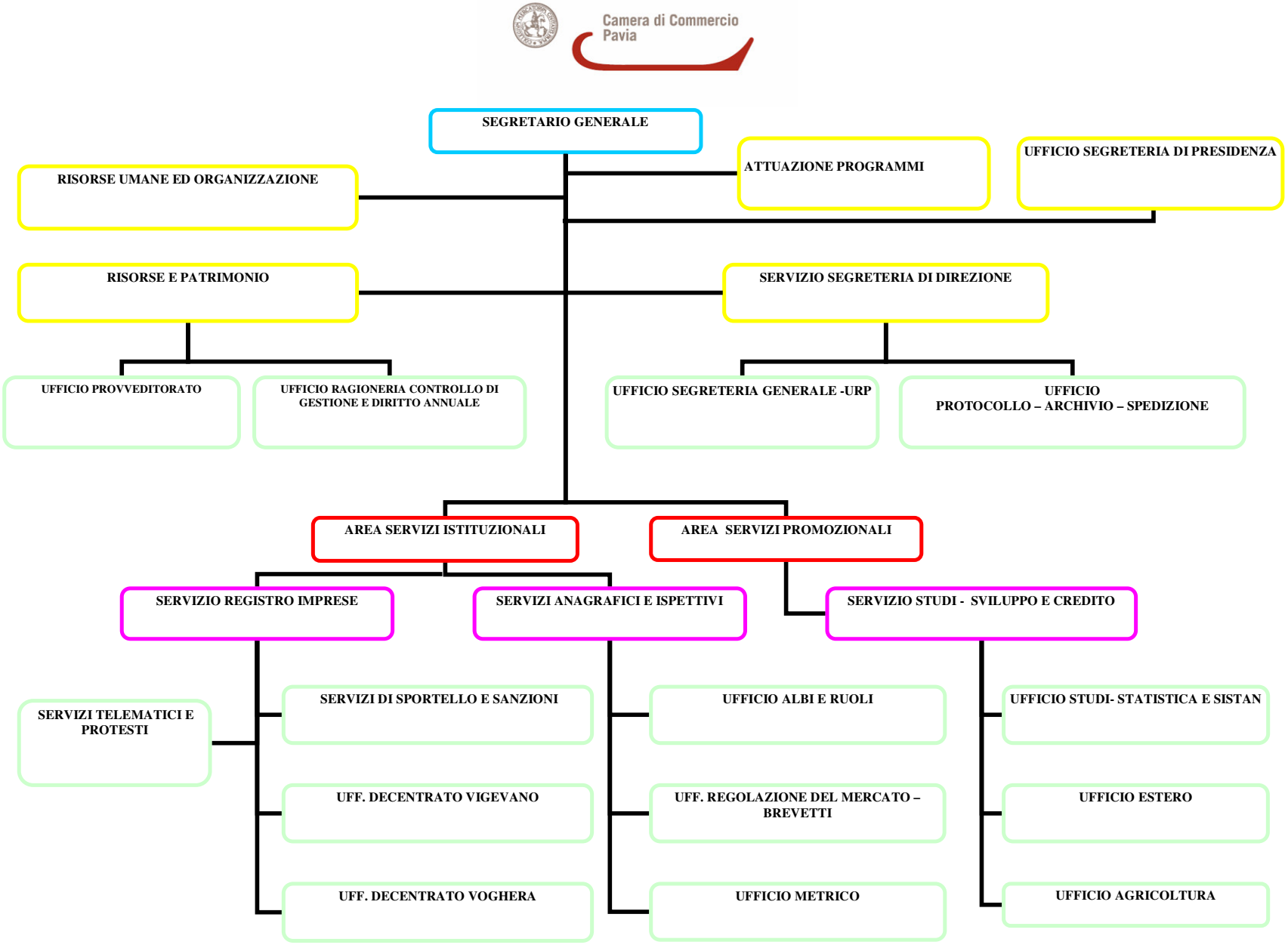
4.2 - Analisi del contesto interno

4.2.1 - La struttura organizzativa della Camera

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

- Area Servizi Istituzionali: E-Government e Semplificazione
- Area Servizi Promozionali: Competitività di Imprese e Territorio
- Area Innovazione e Servizi di Supporto: Servizi per la qualità e l'efficienza dei processi interni.

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


Camera di Commercio
Pavia
SEGRETARIO GENERALE
RISORSE UMANE ED ORGANIZZAZIONE
ATTUAZIONE PROGRAMMI
UFFICIO SEGRETERIA DI PRESIDENZA
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
UFFICIO ALBI E RUOLI
UFFICIO STUDI- STATISTICA E SISTAN
UFF. DECENTRATO VIGEVANO
UFF. REGOLAZIONE DEL MERCATO – BREVETTI
UFFICIO ESTERO
UFF. DECENTRATO VOGHERA
UFFICIO METRICO
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.

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

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

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

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

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

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

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

Anche in riferimento a tali vincoli l'organizzazione della Camera di Commercio deve fondarsi su principi di integrazione e flessibilità, nella consapevolezza che le competenze camerali sono soggette a 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 dei relativi strumenti (pec, firma digitale). In questa prospettiva la creazione di nuovi canali di comunicazione con l'utenza e la sperimentazione di servizi interattivi implicheranno non solo il bisogno di un continuo aggiornamento del personale, ma anche la necessità di individuare ipotesi di reingegnerizzazione dei processi in un'ottica integrata.

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 regolazione del mercato e di tutela del consumatori, sia i servizi di sportello telematico.

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.

4.2.2 - Le Infrastrutture e le risorse tecnologiche

La dotazione dell'infrastruttura tecnologica della Camera è costituita da una rete locale della sede centrale, composta da due *rack* collegati tra loro tramite dorsali in fibra ottica. In entrambi gli armadi sono inseriti Switch Cisco e HP che sono utilizzati per il servizio VOIP e per la connessione delle postazioni di lavoro. Infrastrutture di rete simili caratterizzano la dotazione delle sedi distaccate di Vigevano e Voghera, di Paviasviluppo e del Palazzo Esposizioni.
Per quanto riguarda invece la rete geografica, in una prospettiva di miglioramento dei servizi informatici, la Camera di Pavia ha nel corso del 2011 sostituito la connessione SHDSL alla rete InfoCamere con una connessione in fibra ottica, mentre le sedi staccate sono connesse alla Camera mediante una rete HDSL.

Per quanto concerne invece la struttura dei server dipartimentali, per la gestione della rete locale (Lan), la Camera di Pavia è dotata di un server primario e di un server secondario con sistema operativo Windows 2008 server, che permettono il controllo di un sistema di backup centralizzato e di autenticazione sicura al dominio tramite password.
Inoltre, sempre in tema di dotazioni hardware, sono presenti circa 120 postazioni, tutte con Windows XP, ad eccezione di qualche vecchia postazione con Windows 2000.

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

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, e permette inoltre l'invio di fax tramite pc.

La Camera è inoltre dotata del programma Prodigi per la protocollazione informatica, comune a quasi tutto il sistema camerale, che consente 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. Nel corso del 2011 è stato incrementato l'invio di protocolli in uscita tramite l'utilizzo della Pec. Nel 2012 la Camera di Commercio valuterà l'introduzione di idonei applicativi per consentire la gestione integrata dell'intero ciclo di vita dei documenti, con l'utilizzo diffuso delle corrette procedure di fascicolazione e conservazione, secondo le norme dettate dal codice dell'Amministrazione digitale, in modo da limitare ulteriormente l'uso della carta.

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.
La Camera ha adottato l'applicazione telematica Cert'O di Infocamere per la richiesta in via telematica dei certificati di origine.
E' stata introdotta a livello sperimentale la gestione dei bandi camerali on-line.
Nel corso del 2012 sarà inoltre reso operativo il Sistema Prezzi realizzato da Digicamere, che consentirà di gestire i prezzi discussi e fissati in Commissione e di pubblicarli sia su Web - con flessibilità di scelta, forme e contenuti - sia su pubblicazioni cartacee e CD-ROM.

Il nuovo sito camerale (on line da maggio 2010) è realizzato con tutte le caratteristiche dei moderni portali, sia per quanto riguarda le principali componenti di interattività (registrazione utenza, newsletter), sia per la gestione dei contenuti attraverso un *publishing* dedicato.

Il portale è inoltre completamente conforme alla c.d "legge Stanca" - il cui ultimo atto legislativo è rappresentato dal d.m. 8.8.2005 - e alla direttiva del Ministero per l'Innovazione, pubblicata sulla G.U. n. 31 del 7.2.2004. Il sito è conforme agli standard tecnici W3C ed è iscritto al dominio di aggregazione dei siti delle PA italiane ".gov.it".
Nel corso del 2011 il sito è stato implementato con la sezione relativa alla "Trasparenza, valutazione e merito", con la sezione dedicata alla "Gestione documentale" e alle "Imprese storiche". E' stata realizzata la rivista "Pavia Economica" e la guida alle "Imprese Storiche" in formato pdf sfogliabile e consultabile on-line.
E' inoltre prevista l'introduzione di nuove funzionalità relative alla sezione dell'Albo camerale.

Infine, per quanto riguarda la Intranet, si è provveduto all'aggiornamento dei contenuti e sono state aggiunte sezioni riservate che permettono la gestione della documentazione con riferimento alle riunioni di Giunta e di Consiglio. Si sta provvedendo alla realizzazione di un'area riservata ai conciliatori in modo da creare un canale interattivo. E' inoltre prevista l'introduzione di nuove funzionalità con riferimento al servizio "Prenotazione sale".

Prosegue l'interesse della Camera alla CRM (Customer Relationship Management) come fondamentale canale di comunicazione a basso costo e in tempo reale con il mondo delle imprese. Questa determinazione ha portato a costruire un database di circa 11.200 indirizzi, al fine di incrementare il ricorso a uno strumento che si sta rivelando particolarmente utile nella promozione delle diverse attività camerali (corsi, convegni, bandi, missioni all'estero, ecc).

4.2.3 - Le risorse umane

Le risorse umane che operano in Camera di Commercio sono riportate nel precedente paragrafo 3.1, con una tabella che evidenzia la distribuzione del personale per categoria di appartenenza.
Permane l'esigenza della Camera, in considerazione dell'evoluzione dei propri servizi verso una crescente qualificazione e specializzazione, di dotarsi di professionalità elevate, per riuscire ad affrontare in maniera adeguata le molteplici ed articolare funzioni dell'Ente, pur nel rispetto dei rigidi vincoli di legge in materia di assunzione di risorse umane.

Come si evince dalla tabella sotto riportata, il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 25% delle risorse in servizio, di cui solo l'11% in Categoria D, mentre il 49% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore ed il 26% ha un titolo di istruzione fino alla scuola dell'obbligo.

PERSONALE - TITOLO DI STUDIO

QUALIFICA	Scuola obbligo		Media superiore		Laurea breve		Laurea		Specializ Post Laurea Dottorato ricerca		Altri titoli post laurea		Totale dipendenti al 31.12.010
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	Totale
Segretario Generale							1						1
Dirigenti								1					1
Categoria D			1	4	1		1	4				1	12
Categoria C		2	6	12		1	1	3				1	26
Categoria B	2	11	3	5				1					22
Categoria A	2			1									3
TOTALE	4	13	10	22	1	1	3	9				2	65

Nota: dati Conto Annuale 2010

Sotto il profilo dell'età anagrafica, la Struttura appare significativamente sproporzionata, come dimostra la tabella riportata nella pagina che segue, in base alla quale il 65% del personale si colloca nelle due fasce di età 40-49 anni e 50-54 anni, senza contare il 21% che ha un'età superiore ai 54 anni.

PERSONALE - ETA' ANAGRAFICA

QUALIFICA	20-29		30-39		40-49		50-54		55-59		60 e oltre		Totale dipendenti al 31.12.10
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	Totale
Segretario Generale									1				1
Dirigenti										1			1
Categoria D				5	2	2	1	1		1			12
Categoria C			0	4	5	9	1	3	1	3			26
Categoria B					2	6		7	2	4	1		22
Categoria A							2	1					3
TOTALE				9	9	17	4	12	4	9	1		65

Nota: dati Conto Annuale 2010

Complessivamente, la dotazione organica della Camera prevede n. 80 posti per il Personale e n. 2 posti per i Dirigenti.

I persistenti vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente (dalla legge finanziaria 2005 ad oggi) impediscono di procedere alla sua copertura e riducono fortemente il semplice far fronte al naturale processo di turn over, pur in presenza di un indice generale di equilibrio economico-finanziario - calcolato dal Ministero dello Sviluppo Economico - pari al 23,99%, e quindi largamente inferiore rispetto al limite di 35%.

La gestione delle risorse umane dell'Ente è finalizzata ad accrescere e 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;
- 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.

Nel Piano della Performance 2011-2013 si era evidenziato l'impiego delle risorse umane nelle varie funzioni istituzionali - secondo una logica di confronto con Camere delle medesime dimensioni e a livello nazionale - mediante l'utilizzo dei dati della banca dati Pareto. Il dato generale che emergeva era il sottodimensionamento del personale in servizio rispetto ai valori di cluster dimensionale e nazionale. Ad oggi non risultano ancora disponibili nel sistema i dati relativi all'anno 2010, e non è quindi possibile effettuare confronti aggiornati.

4.2.4 - Le risorse finanziarie

Nella tabella che segue sono riportate le risultanze contabili relative al triennio 2008/2010, i dati di preconsuntivo 2011, le previsioni per gli anni 2012-2014. Data la perdurante negativa congiuntura economica le previsioni per gli anni 2013 e 2014 sono da considerarsi indicative.

CONTO ECONOMICO
(importi in migliaia di euro)

	CONS. 2008	CONS. 2009	CONS. 2010	PRE CONS. 2011	PREV. 2012	PREV. 2013	PREV. 2014
TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)	**11.517**	**11.687**	**12.129**	**11.243**	**11.055**	**11.220**	**11.220**
Di cui: *Istituzionali*	9.535	11.382	11.913	11.058	10.875	11.000	11.000
Commerciali	135	180	216	185	180	220	220
TOTALE ONERI CORRENTI (B)	**- 10.146**	**- 11.704**	**12.582**	**- 12.802**	**- 13.735**	**- 13.429**	**- 13.129**
Di cui: *Personale*	- 2.798	- 2.709	- 2.842	- 2.684	- 3.080	- 3.029	- 3.029
Funzionamento	- 2.835	- 2.869	- 2.978	- 3.272	- 3.559	-3.300	- 3.200
Interventi economici	- 2.716	- 3.872	- 4.258	-.4.633	- 5.082	- 5.000	- 4.800
Ammort./accanton.	- 1.797	- 2.253	- 2.503	- 2.213	- 2.014	- 2.100	- 2.100
RISULTATO GESTIONE CORRENTE (A-B)	**1.371**	**- 17**	**- 453**	**- 1.559**	**- 2.680**	**- 2.209**	**- 1.909**
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	**936**	**676**	**531**	**760**	**533**	**550**	**505**
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	**437**	**553**	**603**	**440**	**- 80**	**- 90**	**- 90**
DIFFERENZE RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA	**- 15**	**- 129**	**- 10**				
DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D+/-E)	**2.730**	**1.083**	**671**	**- 359**	**- 2.227**	**-1.749**	**- 1.494**

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 2010, ammontava a 28,1 milioni di euro di cui 9,9 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	2008	2009	2010
IMMOBILIZZAZIONI	**15.776**	**12.922**	**9.944**
Di cui: Materiali	*4.258*	*4.153*	*4.108*
Finanziarie	*11.518*	*8.769*	*5.836*
ATTIVO CIRCOLANTE	**17.690**	**22.441**	**25.946**
Di cui: Disponibilità liquide	*16.192*	*20.930*	*23.778*
Crediti di funzionamento	*1.487*	*1.491*	*2.137*
RATEI E RISCONTI ATTIVI	**28**	**24**	**29**
TOTALE ATTIVO	**33.494**	**35.387**	**35.918**
PASSIVO E NETTO	**2008**	**2009**	**2010**
DEBITI DI FINANZIAMENTO	**193**	**9**	**9**
TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	**2.727**	**2.904**	**3.193**
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	**3.424**	**4.357**	**3.951**
FONDI PER RISCHI E ONERI	**774**	**660**	**628**
RATEI E RISCONTI PASSIVI	**=**	**=**	**6**
TOTALE PASSIVO	**7.119**	**7.930**	**7.787**
PATRIMONIO NETTO	**26.375**	**27.457**	**28.131**
TOTALE PASSIVO E NETTO	**33.494**	**35.387**	**35.918**

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

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

Funzione A – Organi istituzionali e Segreteria Generale

Funzione B – Servizi di supporto

Funzione C – Anagrafe e servizi di regolazione del mercato

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

Per quanto riguarda le analisi di benchmarking relative agli indicatori finanziari, nel Piano 2011-2013 erano stati rilevati un alto indice di solidità finanziaria e un'accentuata solvibilità rispetto ai debiti. Ai fini del presente Piano – come già indicato sopra, relativamente agli indici di dimensionamento - alla data attuale non risultano ancora disponibili nel sistema Pareto i dati relativi all'anno 2010, pertanto non è possibile effettuare confronti aggiornati.

4.2.5 - Il contesto interno: analisi SWOT

Anche per rappresentare i principali risultati dell'analisi del contesto interno sopra evidenziato appare utile, quale strumento di supporto, l'analisi SWOT, che consente di ottenere una visione integrata e sintetica del quadro strutturale descritto.

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, ottima informatizzazione della struttura. - Fra i dipendenti netta prevalenza della componente femminile. - Solida situazione patrimoniale	- Elevata età media del personale. - Scarsa 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: d.l. 223/06, l. 133/2008, leggi Finanziarie, l. 122/10 e l. 214/2011.
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 regolazione del mercato e di internazionalizzazione.	- Attribuzione di nuove/diverse funzioni derivanti dall'evoluzione del quadro normativo. - Possibile incertezza sull'entità dell'impegno derivante da nuove competenze, qualora siano collegate al meccanismo dell'avvalimento, e pertanto subordinate alla valutazione discrezionale di altre Amministrazioni. - Possibilità di incertezze interpretative circa la gestione di servizi disciplinati da norme regionali e nazionali non perfettamente coordinate. - 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 il 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, 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": un'istituzione pronta 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 *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. Ugualmente strategiche sono le finalità concernenti la *competitività delle imprese e lo sviluppo del 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, 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 riportano 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	Avvicinamento all'unità nel rapporto pratiche telematiche del 2012 /media triennio precedente anno 2011: 2,03 *[anno 2011 (26.082) / media 2008/09/10 (12.830,66)]*	Diffusione dell'utilizzo dello strumento telematico	Banche Dati Infocamere (MISE)
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 2010: 0,92	Consolidamento e progressivo aumento della dinamica imprenditoriale	Banca Dati Movimprese
AREA STRATEGICA 3 – INNOVAZIONE E 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.	Inferiore al valore medio riferito all'anno disponibile più recente	Mantenimento del dimen-sionamento al di sotto dell'indice dimensionale Pareto	Banca dati nazionale Unioncamere Pareto

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli indirizzi strategici individuati nei documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio dell'Ente - ed in particolare nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2012 – sono tradotti in maniera operativa nelle allegate *schede di programmazione*. Dette schede sono riferite al primo esercizio del triennio di programmazione – vale a dire all'anno 2012 - e ricomprendono i piani di azione, gli indicatori e i target previsti per ogni Unità Operativa, in coerenza con le linee guida al Piano della Performance, a suo tempo trasmesse da Unioncamere Nazionale, ed alla delibera CIVIT 112/2010.

Di seguito si riportano – in maniera sintetica – gli obiettivi operativi sviluppati nelle suddette schede di programmazione - anno 2012 - per ogni Area Strategica di riferimento:

Area Strategica 1 – E-Government e Semplificazione	**Obiettivo strategico 1.1** **INNOVAZIONE NEI SERVIZI ANAGRAFICI**	**1.1.1:** Consolidamento dei processi di miglioramento efficienza Registro Imprese e Albo Artigiani **1.1.2:** Semplificazione Amministrativa in materia di Albi e Ruoli camerali **1.1.3:** Progetto qualità Registro Imprese **1.1.4:** Gestione Attività inerenti il SUAP telematico
	Obiettivo strategico 1.2 **REGOLAZIONE E TRASPARENZA DEL MERCATO**	**1.2.1:** Vigilanza e Regolazione del Mercato a tutela della fede pubblica **1.2.2:** Consolidamento e promozione delle nuove funzioni di mediaconciliazione

Area Strategica 2 – Competitivita' di Imprese e Territorio	**Obiettivo strategico 2.1** **ACCORDO DI PROGRAMMA REGIONE-SISTEMA CAMERALE LOMBARDO**	**2.1.1:** Iniziative sull'Asse 1 del Programma **2.1.2:** Iniziative sull'Asse 2 del Programma (PaviaSviluppo) **2.1.3:** Iniziative sull'Asse 3 del Programma
	Obiettivo strategico 2.2 **RAFFORZAMENTO DEL RUOLO DELLA CAMERA NELLE POLITICHE DI SVILUPPO LOCALE**	**2.2.1:** Bando camerale a sostegno dell'economia locale **2.2.2:** Valorizzazione produzioni tipiche (PaviaSviluppo) **2.2.3:** Supporto ai distretti del commercio (PaviaSviluppo) **2.2.4:** Qualificazione e supporto dell'offerta turistica provinciale (PaviaSviluppo) **2.2.5:** Comunicazione istituzionale **2.2.6:** Valorizzazione dell'informazione economica a sostegno delle politiche locali **2.2.7:** Servizi per la creazione di nuove imprese – diffusione e sviluppo della cultura d'impresa (PaviaSviluppo) **2.2.8:** Iniziative a favore della formazione, dello sviluppo del capitale umano, del raccordo scuola–azienda (PaviaSviluppo) **2.2.9:** Expo 2015 e servizi di informazione su gare d'appalto (PaviaSviluppo)
	Obiettivo strategico 2.3 **SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE**	**2.3.1:** Sostegno all'innovazione e al trasferimento tecnologico **2.3.2:** Supporto alle politiche di internazionalizzazione **2.3.3:** Interventi a favore della tutela ambientale e del sistema qualità – promozione della responsabilità sociale d'impresa **2.3.4:** Sostegno alle reti d'impresa e alle politiche di aggregazione

Area Strategica 3 – Innovazione e Servizi di Supporto	**Obiettivi strategici 3.1** **EFFICIENZA E QUALITA' PROCESSI INTERNI**	**3.1.1:** Miglioramento continuo nei Servizi interni **3.1.2:** Innovazione nei Servizi documentali
	Obiettivi strategici 3.2 **ADEGUAMENTO ALLA RIFORMA ISTITUZIONALE E AGLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**	**3.2.1:** Aggiornamento dello Statuto e redazione dei Regolamenti camerali **3.2.2:** Sperimentazione di nuovi strumenti di pianificazione strategica e di controllo di gestione

Ad ogni scheda di programmazione annuale è allegato, per area strategica, un documento di programmazione strategico–operativa, elaborato con riferimento al triennio 2012–2014. La scheda evidenzia la tipologia di indicatori e la fonte dei dati per la misurazione del target da conseguire.

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

La Struttura dispone di due Dirigenti: il Segretario Generale, al quale competono le funzioni di vertice dell'Ente e che ricopre, ad interim, la funzione di Dirigente dell'Area Servizi Promozionali ed il Vice Segretario Generale, con incarico di Dirigente dell'Area Servizi Istituzionali e che coadiuva 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 evidenziate nel paragrafo 3.3 (Albero della Performance) è in linea con gli ambiti di attività e con le competenze del personale dirigenziale.
Sono presenti presso la Camera anche quattro Posizioni Organizzative:

- Responsabile Risorse e Patrimonio;
- Responsabile Servizio Registro Imprese;
- Responsabile Servizi Anagrafici e Ispettivi;
- Responsabile Servizio Studi-Sviluppo e Credito (P.O. attualmente vacante).

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed alle P.O. per l'anno 2012 sono allegati al presente Piano.

7. Allegati tecnici (depositati agli atti dell'ufficio Risorse umane e organizzazione)

7.1 Scheda di programmazione anno 2012- Area strategica 1

7.1.1 Scheda rilevazione indicatori obiettivi – Area Strategica 1- triennio 2012-14

7.2 Scheda di programmazione anno 2012- Area strategica 2

7.2.1 Scheda rilevazione indicatori obiettivi – Area Strategica 2- triennio 2012-14

7.3 Scheda di programmazione anno 2012- Area strategica 3

7.3.1 Scheda rilevazione indicatori obiettivi – Area Strategica 3- triennio 2012-14

7.4 Scheda assegnazione obiettivi anno 2012 – Segretario Generale e Dirigente Area Servizi Promozionali

7.5 Scheda assegnazione obiettivi anno 2012 – Dirigente Area Servizi Istituzionali

7.6 Scheda assegnazione obiettivi anno 2012 – Responsabile posizione organizzativa Servizio Registro Imprese

7.7 Scheda assegnazione obiettivi anno 2012 – Responsabile posizione organizzativa Servizio Risorse e Patrimonio

7.8 Scheda assegnazione obiettivi anno 2012 – Responsabile posizione organizzativa Servizi Anagrafici e Ispettivi