



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2026

Approvata con deliberazione del Consiglio Camerale n. 26 nella riunione del 10 novembre 2025



INDICE

Premessa	P. 3
1. Analisi del contesto di riferimento	P. 5
1.1. Il contesto esterno	P. 7
1.2. Il contesto normativo	P. 14
1.3. Il contesto interno	P. 19
1.4. Posizionamento strategico della Camera: ruolo e relazioni istituzionali	P. 26
2. Linee di intervento per l'anno 2026	P. 28
2.1. Albero della performance	P. 28
2.2. Ambiti strategici	P. 29
3. Il quadro delle risorse economiche	P. 46



PREMESSA

La presente relazione è la seconda della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (CCIAA) di Cremona-Mantova-Pavia e si pone, a un anno di distanza dall'accorpamento avvenuto in data 18/11/2024, come primo atto di programmazione autonomo rispetto alle programmazioni annuali delle tre preesistenti Camere. Tale atto sarà aggiornato con l'approvazione del Programma di Mandato che conterrà le nuove linee strategiche che il Consiglio camerale individuerà.

La Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.), prevista dall'art. 5 del D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005 ("Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio"), è documento programmatico di carattere generale avente lo scopo di specificare e illustrare i programmi di attività che si intende realizzare nell'esercizio di riferimento nell'ambito delle priorità strategiche e per il perseguimento degli obiettivi generali ivi individuati. La R.P.P. rappresenta anche un momento di aggiornamento degli obiettivi pluriennali dell'Ente, alla luce dell'evolversi delle esigenze esterne del territorio di riferimento o interne al medesimo.

In piena coerenza con la relazione annuale e con i documenti a essa collegati (preventivo economico e suoi allegati, budget direzionale), costituendone base e riferimento costante, verrà successivamente redatta, nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), la sezione inerente alla programmazione della Performance della Camera, che raccoglie gli indirizzi politici e strategici della R.P.P. e li coniuga in piani operativi ai fini della valutazione delle prestazioni della struttura e dell'Ente nel complesso.

Sulla base degli indirizzi espressi nella R.P.P., l'organo politico predisporrà il Preventivo Economico annuale, il relativo Piano Promozionale, che fa riferimento agli interventi economici, e gli allegati previsti dal decreto legislativo n. 91 del 2011 e dal Decreto M.E.F. 27 marzo 2013.

Al riguardo, la presente Relazione fornisce una proiezione triennale delle risorse stanziare nel Preventivo 2026 e per il biennio successivo, a rappresentare l'impegno in termini di fondi disponibili su cui l'Ente potrà fare affidamento per lo sviluppo delle attività per l'esercizio prossimo.

La Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2026 si articola in tre sezioni:

1. L'ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nella prima sezione vengono illustrate le condizioni di contesto nel cui ambito la Camera di commercio dovrà operare, evidenziando in particolare i vincoli e le opportunità presentati dall'ambiente esterno di riferimento e i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'organizzazione interna, anche tenuto conto degli obiettivi e dei programmi da realizzare e, più in generale, della normativa che ha interessato di recente le funzioni camerali nonché della propria "mission" istituzionale.

2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2026

Nella seconda sezione sono descritti:

- i programmi di attività che si prevede di realizzare nel 2026 nell'ambito di ciascuna delle priorità strategiche individuate, attraverso le quali l'Ente intende concretizzare il proprio



intervento nell'economia locale mediante progetti che mirano al raggiungimento di obiettivi prefissati da misurare e migliorare nel tempo, per agevolare e accompagnare lo sviluppo del sistema imprenditoriale del territorio;

- gli ambiti strategici, i relativi obiettivi, i piani e i programmi in cui si articolano le attività dell'ente camerale.

3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

La terza sezione infine è finalizzata a fornire un quadro dettagliato delle risorse economiche a disposizione della Camera di Commercio per finanziare le attività programmate per l'esercizio 2026 e per la copertura degli oneri di funzionamento e di struttura.

1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La riforma del sistema camerale (D.Lgs. n. 219/2016) ha concretizzato il piano di razionalizzazione delle Camere di Commercio d'Italia, riducendone il numero da 105 a 60.

In Lombardia gli enti camerali sono ora sette: Mi-Lo-Mb, Co-Lc, Cr-Mn-Pv, Bs, Bg, Va, So.

Il quadro normativo è stato completato da una revisione degli assetti interni alle Camere, in termini di strutture necessarie per il funzionamento e di dotazioni organiche.

Analoga sorte seguono le aziende speciali, ridimensionate da 96 a 58 per soppressione e accorpamento; le aziende esistenti saranno soggette a nuova revisione entro il termine del primo mandato del nuovo Consiglio camerale.

Sotto il profilo delle attività e dei nuovi servizi, grazie alla Riforma, il sistema camerale ha acquisito nuove competenze e, con D.M. del marzo 2018, sono stati definiti i servizi e le funzioni che tutte le Camere devono poter assicurare sul territorio di pertinenza.

L'assunto vale a maggior ragione nella nuova Camera, impegnata a garantire presso le tre sedi tutti i servizi, con particolare riguardo a quelli promozionali come da D.L. n. 104/2020 (art. 61 c. 6, lett. c).

Prima del loro accorpamento le tre Camere di Commercio hanno operato in autonomia e con personale progressivamente ridotto dal vincolo assunzionale derivante dal divieto di cui all'art. 3 del D. Lgs. n. 219/2016; la nuova Camera conta oggi su una dotazione organica effettiva di n. 99 unità di personale distribuite sulle tre sedi, oltre a tre aziende speciali di complessivi n. 20 dipendenti (di cui uno in aspettativa). Vale la pena ricordare che il D.M. 16 febbraio 2018, che ha istituito la Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia, ha previsto una dotazione organica ben superiore per il nuovo ente, pari a 155 unità (di cui 49 a Pavia, 49 a Cremona e 57 a Mantova).

La programmazione annuale, in termini di continuità operativa con garanzia di adeguati livelli di servizio, tiene nella dovuta considerazione l'attuale consistenza dell'organico che, sino al progressivo incremento della struttura mediante nuove assunzioni, risente della drastica contrazione subita negli ultimi anni.

Rinviando alle successive sezioni della Relazione per un puntuale approfondimento delle diverse linee di azione, giova ricordare che il prossimo esercizio sarà contraddistinto da alcuni filoni caratteristici di attività a supporto del sistema economico:

A) è terminato, con il 2025, il triennio di incremento del 20% al diritto annuale autorizzato dal MIMIT, al quale ha già fatto seguito la richiesta del sistema camerale per proseguire per un ulteriore triennio (2026/2028), con il finanziamento di alcune linee progettuali importanti per la riqualificazione e il riposizionamento competitivo del sistema imprenditoriale:

1. Doppia transizione (digitalizzazione ed eco-sostenibilità dei processi produttivi);
2. Internazionalizzazione dei mercati;
3. Valorizzazione del patrimonio culturale e attrazione territoriale in chiave turistica;
4. Credito e finanza.

In attesa che il Ministero approvi, la Camera ha già scelto di aderire ai primi tre filoni di attività.

B) Il tema della semplificazione amministrativa che ha il fulcro nel Registro delle Imprese su alcuni filoni rilevanti:

1. Gestione del Registro Imprese sulle tre sedi di Cremona, Mantova e Pavia in modalità progressivamente più omogenea, nella adozione di strumenti, nella istruttoria delle pratiche, nella relazione con l'utenza, nei procedimenti d'ufficio nonché nelle prassi di interpretazione normativa;
2. Gestione del SUAP: si consolida l'impegno delle Camere a fianco dei Comuni nella gestione dei SUAP, oggetto di recenti interventi normativi e assunto a progetto di caratura nazionale;
3. Completa attuazione della normativa antiriciclaggio europea con la messa a regime del registro dei Titolari Effettivi, al momento procedura sospesa dalla giustizia amministrativa;
4. Riforma Cartabia della Giustizia (L. n. 149/2022) che ha rinnovato l'istituto della media-conciliazione;
5. Riforma del Codice della Crisi d'Impresa che ha introdotto l'istituto della Composizione Negoziata della Crisi (CNC) d'impresa, di competenza camerale;
6. Percorso degli enti camerali verso un modello di Amministrazione digitale, funzionale alla divulgazione presso le imprese di strumenti e modelli organizzativi basati sulla digitalizzazione, con un significativo impegno dei dipendenti per gestire nuove modalità di lavoro.

C) Il ruolo che la Camera esercita per il sostegno finanziario delle attività economiche, tramite:

1. stanziamenti di risorse patrimoniali di rilievo tra gli interventi economici per misure di supporto diretto (bandi camerali);
2. servizi di informazione e prima assistenza sulle linee di finanziamento governative, di carattere regionale o nazionale, con l'adesione al nuovo servizio di scouting e assistenza alla finanza agevolata con il "Portale Finanziamenti" reso disponibile al sistema camerale da Unioncamere;
3. in continuità con il passato, l'attività condotta dal sistema camerale lombardo, a fianco di Regione Lombardia, nell'ambito dell'Accordo per la Competitività;
4. l'attività a supporto dell'Unione regionale per l'attuazione delle misure del P.O.R. FSE e FESR 2023/2027, in relazione alle quali Unioncamere Lombardia è stata designata da Regione come Organismo Intermedio per la gestione di oltre 250 milioni di euro nel quinquennio di pianificazione (2021/2027).

Alla luce delle considerazioni espresse, la presente Relazione Previsionale e Programmatica è improntata su obiettivi e azioni in continuità con il passato ed è articolata in interventi prioritari per il territorio individuati sulla base di indirizzi aggiornati alla evoluzione in atto nel sistema camerale.



1.1 Il contesto esterno

L'economia globale nel corso del 2024 ha mostrato una crescita stabile, ma complessivamente modesta, in un contesto internazionale ancora complesso e carico di incertezze. Dopo gli ultimi anni segnati dagli shock della pandemia, della crisi energetica e dell'inflazione galoppante, l'attività economica ha mantenuto un ritmo contenuto, ma regolare, sostenuto in parte dalla resilienza dei consumi privati e dal recupero del commercio internazionale. Uno dei segnali più incoraggianti nel corso del 2024 è stato il graduale rallentamento dell'inflazione, che dopo i picchi del 2022–2023 ha iniziato a scendere in modo più visibile, grazie alle politiche monetarie restrittive attuate dalle principali banche centrali e alla normalizzazione dei prezzi energetici e alimentari. Anche se va ricordato che in molte economie emergenti, l'inflazione resta ancora elevata, rappresentando un elemento di forte pressione sul tenore di vita delle famiglie.

La crescita mondiale, pari al +3,3% nel 2024, è attesa rallentare nel 2025 al +2,9%, con una successiva stabilizzazione al +3,0% nel 2026. Tale dinamica è penalizzata da due fattori principali:

Nonostante i progressi, persistono forti elementi di vulnerabilità anche per quanto riguarda il 2025. Il quadro internazionale si presenta infatti complesso e caratterizzato da un livello di incertezza significativamente superiore alla media degli ultimi anni. Le stime del World Economic Outlook rispecchiano bene questo clima di incertezza. Le previsioni che si susseguono nei vari bollettini vedono di volta in volta un alternarsi di revisioni al ribasso e al rialzo. L'ultima uscita di ottobre 2025, infatti, dopo un 2024 terminato con una crescita globale del 3,3%, vede un leggero calo al 3,2% nel 2025 e al 3,1% nel 2026, in ribasso rispetto al 3,3% previsto per entrambi gli anni nell'aggiornamento di gennaio 2025. Il commercio internazionale, dopo il drastico calo nel 2023, chiude il 2024 con una crescita del 3,5%; nel bollettino di ottobre per il 2025 è previsto un rialzo (3,6%), mentre per il 2026 si stima un ulteriore ribasso (2,3%).

L'Eurozona e in particolare l'Italia risultano tra le aree più vulnerabili rispetto alle dinamiche in atto. L'economia italiana, secondo le previsioni di ottobre 2025 del World Economic Outlook, ha visto una crescita dello 0,7% nel corso del 2024, con una stima per il biennio 2025-2026 rispettivamente dello 0,5% e dello 0,8%. Le previsioni ISTAT indicano un incremento del PIL pari a +0,6% nel 2025 e a +0,8% nel 2026, dopo il +0,7% registrato nel biennio precedente, in linea quindi con le previsioni del World Economic Outlook. La fase espansiva appare quindi fragile e fortemente dipendente dall'andamento della domanda interna, unico contributo positivo alla crescita, mentre la domanda estera netta continuerà a fornire un apporto negativo. Dal punto di vista della composizione della crescita, il contributo principale sarà offerto dalla spesa delle famiglie e dagli investimenti, mentre l'impatto del settore pubblico sarà neutrale. Il saldo commerciale, pur rimanendo positivo in percentuale sul PIL (circa il 2% nel biennio), non sarà sufficiente a compensare l'andamento delle importazioni, sostenute da una moderata ripresa della domanda interna.

CREMONA:

Il dato sulla natalità delle imprese mostra per il terzo trimestre del 2025 un bilancio tra aperture e chiusure in territorio positivo, con un aumento di +70 unità. La consistenza del Registro Imprese si porta quindi a 27.663 aziende registrate a fine settembre. Il tasso di crescita pari al +0,25% risulta in linea sia a quello regionale (+0,35%) sia a quello nazionale (+0,29%).

L'analisi del tessuto economico, aggiornata al terzo trimestre 2025, rivela una struttura chiaramente delineata e caratterizzata da una forte specializzazione settoriale. A dominare la scena per numero di localizzazioni è il settore del commercio, che da solo rappresenta oltre un quinto del totale (21,4%). Seguono, con una presenza rilevante, l'agricoltura e le costruzioni (entrambe al 13%). Tuttavia, il quadro dell'occupazione rovescia questa classifica e mostra dove si concentra la vera forza lavoro. È infatti l'industria manifatturiera la spina dorsale dell'impiego: pur contando solo per l'11,2% delle localizzazioni, assorbe quasi un terzo di tutti gli addetti (31,3%). Questo scarto evidenzia da un lato, un settore commerciale molto frammentato, composto da numerose piccole attività che impiegano una quota relativamente bassa di lavoratori (13,3%), dall'altro un settore industriale più concentrato, con imprese strutturate e ad alta intensità di manodopera. Agricoltura e costruzioni, pur molto diffuse sul territorio, contribuiscono in misura più contenuta all'occupazione totale, impiegando rispettivamente il 5,7% e il 7,6% degli addetti.

Il 2024 si è chiuso con una contrazione dell'interscambio internazionale per l'economia cremonese. Le esportazioni hanno raggiunto i 6 miliardi di euro (MLD €), segnando un calo del -1,3% rispetto al 2023, mentre le importazioni si sono attestate a 6,6 MLD €, registrando una flessione più marcata (-4,1%). Il saldo commerciale è risultato negativo per -613,4 milioni di euro (MLN €). Il primo semestre del 2025 mostra segnali di ripresa: le esportazioni sono cresciute del +1,0% (rispetto al primo semestre 2024), superando i 3 MLD €, e le importazioni hanno registrato un incremento del +3,9%, raggiungendo i 3,6 MLD €. Nonostante la ripresa, il saldo commerciale dei primi sei mesi rimane negativo, assestandosi a -520 MLN €.

Il mercato del lavoro cremonese evidenzia un'ottima tenuta nel 2024. Il tasso di disoccupazione si attesta al 2%, un valore significativamente inferiore alla media lombarda (3,7%) e nazionale (6,5%). Di particolare interesse è l'inversione del divario di genere: il tasso di disoccupazione femminile (1,8%) scende al di sotto di quello maschile (2,1%). Questo dato è ulteriormente rafforzato da un contestuale aumento della partecipazione femminile. Complessivamente, l'espansione della forza lavoro porta il tasso di attività provinciale al 71,6% (+0,7 punti sul 2023). L'analisi settoriale restituisce un quadro estremamente eterogeneo. La struttura occupazionale, che si conferma a prevalente vocazione terziaria (assorbendo il 44% degli occupati), è investita da dinamiche fortemente divergenti. Da un lato, si assiste ad un vero e proprio boom nel comparto delle Costruzioni. Questo settore, che pesa per l'8% sul totale, registra un incremento straordinario dell'occupazione pari al +67,7% rispetto all'anno precedente, una crescita verosimilmente ascrivibile alla prosecuzione degli interventi edilizi incentivati. Segnali molto positivi provengono anche da altri settori chiave: l'Agricoltura (6% del totale) segna un robusto +13,5%, mentre il Commercio e i servizi di alloggio e ristorazione (17% degli occupati) crescono del +12,3%. Anche i Servizi più in generale mostrano una solida espansione (+3,3%). Dall'altro lato, l'Industria manifatturiera, secondo pilastro dell'economia locale con il 25% degli occupati, segna una contrazione del 17,5% rispetto al 2023.

L'economia della provincia di Cremona ha generato un valore aggiunto di quasi 12,7 miliardi di euro, contribuendo per il 2,9% alla ricchezza complessiva regionale. L'analisi settoriale mostra una chiara predominanza del comparto dei servizi, che costituisce il 58,8% della ricchezza provinciale. Segue, con un peso considerevole, l'industria in senso stretto, che rappresenta il 30,9% del valore aggiunto totale. Completano il quadro l'agricoltura, con una quota significativa del 5,8%, e le costruzioni (4,5%). L'apporto del settore primario posiziona Cremona al primo posto in Lombardia, seguita a

brevissima distanza da Mantova. Il dato più rilevante del 2023 è la crescita diffusa in tutte le componenti dell'economia. Spicca in modo eccezionale il boom del settore agricolo, che ha registrato un aumento straordinario del +41,1%. A questo si affianca un'espansione molto robusta anche per l'industria (+18%). Più contenuti, ma comunque positivi, sono stati gli incrementi nei servizi (+3,9%) e nelle costruzioni (+3,8%).

L'indagine congiunturale del secondo trimestre 2025 rileva una situazione di ripresa del comparto manifatturiero cremonese sia per i settori industria e che per l'artigianato. Analizzando le variazioni tendenziali (rispetto allo stesso periodo del 2024), la produzione industriale cresce del +1,6%. A sostenere questa dinamica è soprattutto la domanda interna, che registra una ripresa robusta (+7,6% gli ordini interni), accompagnata da un aumento del fatturato totale (+2%). In controtendenza, invece, la domanda estera, con gli ordini esteri che segnano una flessione del -2,4%. Per quanto riguarda le aspettative per il terzo trimestre 2025, gli imprenditori cremonesi mostrano un sentiment positivo per quanto riguarda la domanda estera, l'occupazione e il fatturato. Emergono, tuttavia, maggiori incertezze sulle prospettive della produzione e della domanda interna. Anche il comparto artigianale provinciale risulta in ripresa nel secondo trimestre 2025: la produzione artigiana segna un aumento tendenziale del +1,5% e il fatturato cresce del +1%. Rimangono però in sofferenza gli ordinativi totali (-0,7%). Nonostante i dati positivi, le aspettative degli artigiani per il terzo trimestre sono prevalentemente improntate all'incertezza, con previsioni negative per tutti gli indicatori.

Sul fronte del turismo, i dati del 2024 per il territorio cremonese mostrano un quadro a due velocità. Confrontando i numeri con il 2023, si registra un netto aumento degli arrivi (+6,3%), che passano da 210.415 a 223.765 unità. A questo segnale positivo fa però da contraltare una lieve flessione delle presenze (i pernottamenti), che segnano un -0,7%. La permanenza media del turista in provincia rimane stabile, attestandosi su circa 2 giorni.

MANTOVA:

Il dato sulla natimortalità delle imprese mostra per il terzo trimestre del 2025 un bilancio tra aperture e chiusure in territorio positivo, con un aumento di +107 unità. La consistenza del Registro Imprese si porta quindi a 35.486 aziende registrate a fine settembre. Il tasso di crescita pari al +0,3% risulta in linea sia a quello regionale (+0,35%) sia a quello nazionale (+0,29%).

L'analisi del tessuto economico mantovano, aggiornata al terzo trimestre 2025, rivela un'interessante dicotomia tra la diffusione delle localizzazioni sul territorio e il loro effettivo peso occupazionale. Sebbene il settore del commercio sia il più capillare, rappresentando un quinto di tutte le localizzazioni (20%), il suo contributo all'occupazione si attesta al 13%. La situazione è quasi speculare per l'industria: le attività manifatturiere, pur contando solo per l'11% delle imprese, si confermano la colonna portante dell'economia locale, assorbendo da sole quasi un terzo (32%) dell'intera forza lavoro. Completano il quadro le costruzioni, che con il 12,8% delle localizzazioni impiegano il 7,5% degli addetti, e l'agricoltura (18,5%), che contribuisce al 7% dell'occupazione totale.

Sul fronte degli scambi internazionali l'anno 2024 è terminato con una ripresa delle esportazioni mantovane pari al +1,6%, rispetto allo stesso periodo del 2023, per un ammontare di 7,8 MLD di euro. Variazione negativa per le importazioni (-5,6%), con un valore di 7,1 MLD di euro. Il saldo commerciale si mantiene in territorio positivo e si assesta sui 649,8 MLN di euro. L'andamento si

conferma anche nel primo semestre del 2025 per le esportazioni, con un incremento pari al +5,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A metà 2024 le esportazioni ammontano a 4,1 MLD di euro, contro un valore di import pari a 3,5 MLD di euro, in aumento rispetto al primo semestre 2024 dell'1,3%. Il saldo commerciale si mantiene positivo, ammontando a più di 596,5 MLN di euro.

Sul fronte del mercato del lavoro, la provincia di Mantova registra nel 2024 un netto miglioramento del tasso di disoccupazione, che scende al 3,5% dal 4,7% del 2023. A questa dinamica positiva non corrisponde tuttavia un aumento del tasso di occupazione, che rimane stabile rispetto all'anno precedente, attestandosi al 69%. L'analisi settoriale evidenzia tendenze fortemente eterogenee. Si osserva una crescita robusta nei servizi (+5,7%), comparto che assorbe il 40% della forza lavoro provinciale, e una dinamica particolarmente positiva nel settore agricolo (+6,6%). L'industria, che rappresenta il 32% del totale occupati, mostra invece una sostanziale stabilità (+0,2%). Di contro, emergono criticità significative in altri comparti. Il commercio (inclusi alloggio e ristorazione) subisce una contrazione del -5,8%, mentre il calo più marcato si registra nelle costruzioni (-7,3%). In questo scenario disomogeneo, la componente femminile risulta essere la più colpita dalle difficoltà occupazionali.

L'economia della provincia di Mantova ha generato un valore aggiunto di quasi 14,1 miliardi di euro, contribuendo per il 3,3% alla ricchezza complessiva regionale. La struttura economica mantovana è fortemente trainata dal settore terziario: i servizi rappresentano la quota predominante del valore aggiunto (59,2%), seguiti con peso significativo dall'industria (29,9%). Più distanziate si collocano l'agricoltura (5,7%) e le costruzioni (5,1%). L'apporto del settore agricolo è notevolmente superiore sia alla media regionale lombarda sia a quella nazionale, che si attestano entrambe su valori molto più contenuti (generalmente attorno al 2-2,3%). Ciò sottolinea la spiccata e specifica vocazione agricola del territorio mantovano, che mantiene un peso per il settore primario decisamente più rilevante rispetto al contesto economico circostante. Rispetto all'anno precedente (2022), si registra inoltre una crescita diffusa in tutti i settori. Spicca il balzo registrato dall'agricoltura (+14,6%) e dai servizi (+13,1%), affiancati da una crescita robusta anche per le costruzioni (+6%) e l'industria (+5,7%).

Dall'analisi dei dati dell'indagine congiunturale manifatturiera e artigiana effettuata in collaborazione con Unioncamere Lombardia emerge che, nel secondo trimestre del 2025, l'economia della provincia di Mantova mostra segnali di ripresa. Analizzando le variazioni tendenziali (ovvero rispetto allo stesso periodo del 2024), il territorio registra un cauto aumento della produzione (+0,6%). Questo miglioramento è sostenuto da una dinamica positiva sia del fatturato totale (+2,7%) sia della raccolta ordini. In particolare, la domanda estera appare più vivace (+4,0% gli ordini esteri) rispetto a quella interna (+2,1% gli ordini interni). Nonostante tale slancio, le prospettive per il periodo estivo (terzo trimestre 2025) sono improntate alla cautela: le aspettative degli imprenditori mantovani virano complessivamente in territorio negativo. L'unica eccezione riguarda l'occupazione, per la quale si stima una sostanziale stabilità. Segnali positivi emergono anche dal comparto artigianale. Sempre nel secondo trimestre 2025, la produzione artigiana mantovana registra un aumento tendenziale del +4,3%, accompagnato da una ripresa del fatturato (+1,8%) e degli ordinativi totali (+1,7%). Tuttavia, anche in questo settore, le aspettative per il terzo trimestre del 2025 sono dominate da un clima di generale incertezza.



Sul fronte del turismo, il 2024 segna una ripresa per il territorio mantovano. Confrontando i dati con l'anno precedente, si registra una crescita dei flussi: gli arrivi sono aumentati del +4,3%, passando da 306.446 a 319.694 unità. Ancora più significativo è l'incremento delle presenze (pernottamenti), che crescono a doppia cifra segnando un +11,2% rispetto al 2023. Nonostante questo aumento dei flussi, la permanenza media del turista nel territorio mantovano rimane stabile, attestandosi su una media di 2 giorni.

PAVIA:

Il dato sulla natalità delle imprese mostra per il terzo trimestre del 2025 un bilancio tra aperture e chiusure in territorio positivo, con un aumento di +74 unità. La consistenza del Registro Imprese si porta quindi a 44.757 aziende registrate a fine settembre. Il tasso di crescita pari al +0,17% risulta inferiore sia a quello regionale sia a quello nazionale.

L'analisi del tessuto economico pavese, basata sulla consistenza delle localizzazioni attive nel terzo trimestre 2025, evidenzia un quadro settoriale ben definito e una chiara discrepanza tra la diffusione delle attività e il loro peso occupazionale. Il settore più capillare sul territorio è il commercio: con circa il 21% del totale delle localizzazioni, assorbe il 15,5% degli addetti della provincia. Seguono le costruzioni, che rappresentano il 16,5% dei punti produttivi e impiegano il 10,4% della forza lavoro. Più distaccate l'agricoltura, con l'11,5% delle localizzazioni e una quota di addetti del 4,8%, e le attività manifatturiere. Il settore manifatturiero pur contando solo per il 10% delle imprese attive, si rivela il principale motore occupazionale della provincia, impiegando da solo il 21,5% di tutti gli addetti.

L'analisi dell'interscambio internazionale pavese mostra un quadro complesso. Il 2024 si è chiuso con una ripresa delle esportazioni, che hanno raggiunto i 4,6 miliardi di euro (MLD €), segnando un +3% rispetto al 2023. A questa crescita si è contrapposta una netta flessione delle importazioni, scese a 10,7 MLD € (-9,8%). Nonostante il calo dell'import, l'elevato squilibrio tra i due flussi ha consolidato il saldo commerciale in territorio fortemente negativo, attestandosi a -6.063,9 milioni di euro (MLN €). Questa dinamica negativa si accentua nel primo semestre del 2025, caratterizzato da una contrazione su entrambi i fronti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Al 30 giugno, le esportazioni registrano un calo del -3,2% (per un valore di 2,3 MLD €), mentre le importazioni (5,6 MLD €) subiscono una riduzione ancora più marcata (-9,7%). Il saldo commerciale dei primi sei mesi resta ampiamente negativo, assestandosi a circa -3.266 MLN €.

Nel 2024, il mercato del lavoro in provincia di Pavia mostra un quadro a due velocità. Da un lato, si registra un risultato molto positivo sul fronte della disoccupazione: il tasso complessivo scende in modo netto al 3,5%, con un calo significativo di 1,2 punti percentuali rispetto al 4,7% del 2023. Questo dato posiziona il territorio pavese in una situazione migliore sia della media regionale lombarda (3,7%) sia, soprattutto, di quella nazionale (6,5%). Dall'altro lato, il tasso di occupazione, pur rimanendo al di sopra della media italiana (62,2%), si attesta al 67,5%, leggermente al di sotto del dato lombardo (69,4%) e in lieve flessione (-0,3 p.p.) rispetto all'anno precedente. Pavia conferma così una posizione intermedia nel panorama occupazionale. L'analisi settoriale rivela la natura di questa dinamica: si consolida la spiccata vocazione pavese terziaria, il settore dei servizi assorbe ben il 53,1% dell'occupazione totale (una quota superiore alle medie regionale e nazionale) ed è, di fatto, l'unico motore della crescita. Nel 2024, i servizi hanno registrato un aumento del 5,1%.

A questa espansione fa da contraltare una contrazione diffusa e significativa in tutti gli altri comparti. L'industria (22,5% del totale), il commercio (15,8%), le costruzioni (6,1%) e l'agricoltura (2,6%) mostrano tutti un segno negativo. La flessione più marcata è quella delle costruzioni (-14,9%), seguita da agricoltura (-6%), commercio (-4,6%) e industria (-1,2%). Questi dati suggeriscono che, mentre i settori più tradizionali faticano a mantenere la propria capacità di assorbimento occupazionale, il sistema economico locale si sta spostando in modo deciso verso il terziario.

L'economia della provincia di Pavia ha generato un valore aggiunto di 14.947 milioni di euro, contribuendo per il 3,5% alla ricchezza totale regionale. L'analisi della struttura economica conferma la netta predominanza del settore terziario: i servizi, infatti, costituiscono la quota maggioritaria della ricchezza pavese, assorbendo il 68,1% del totale. Seguono, a distanza, l'industria in senso stretto (23,3%) e, con quote più contenute, le costruzioni (6,6%) e l'agricoltura (2,0%). Rispetto all'anno precedente (2022), il quadro economico mostra una forte espansione, con una crescita diffusa in quasi tutti i comparti. Spicca il boom eccezionale delle costruzioni, che registrano un incremento del +32,2%. Molto positive anche le performance dell'industria (+14,1%) e dei servizi (+13,6%), entrambi in robusta crescita. L'unica nota in controtendenza proviene dall'agricoltura, che segna l'unica flessione tra i settori principali (-8,4%).

Il quadro economico della provincia di Pavia nel secondo trimestre 2025, descritto dai dati raccolti nell'indagine congiunturale manifatturiera ed artigiana svolta in collaborazione con Unioncamere Lombardia, mostra chiari segnali di difficoltà per il settore industriale. Analizzando le variazioni tendenziali (rispetto allo stesso periodo del 2024), si registra un calo significativo della produzione (-4,7%). Questa contrazione si riflette su quasi tutti i principali indicatori: il fatturato arretra del -4,6% e la domanda interna segna una flessione del -4% (ordini interni). L'unica nota positiva in questo quadro proviene dalla domanda estera, con gli ordini esteri che riescono a segnare una lieve crescita del +1,5%. Per quanto riguarda le aspettative per i mesi estivi (terzo trimestre 2025), emerge un quadro contraddittorio. Se da un lato gli imprenditori pavesi mostrano un cauto ottimismo sul fronte della produzione, dell'occupazione e del fatturato, dall'altro prevalgono previsioni negative per la domanda, sia interna che esterna. Il comparto artigiano mostra una migliore tenuta: nel secondo trimestre 2025 l'artigianato pavese registra infatti un aumento tendenziale della produzione (+3,4%), e del fatturato (anch'esso +3,4%). Risultano positivi anche gli ordinativi totali, che crescono del +1,2%. Tuttavia, nonostante questi dati positivi, le aspettative per il periodo luglio-settembre 2025 sono anche in questo caso prevalentemente dominate da una forte incertezza.

Sul fronte del turismo, il 2024 mostra un andamento positivo per la provincia di Pavia. Confrontando i dati con l'anno precedente, si osserva una crescita consolidata dei flussi. Gli arrivi hanno registrato un incremento del +3,3%, passando dai 249.150 del 2023 ai 257.383 del 2024. A questo si affianca un leggero aumento anche delle presenze (i pernottamenti), che segnano un +2%. La permanenza media del turista nel territorio pavese rimane stabile, attestandosi sui 2 giorni.



PROVINCIA	VALORE AGGIUNTO AI PREZZI BASE E CORRENTI ANNO 2023	LOCALIZZAZIONI D'IMPRESA		SEDI DI IMPRESA		COMMERCIO CON L'ESTERO		LAVORO		
		REGISTRATE DATI AL 30.09.2025	ATTIVE DATI AL 30.09.2025	REGISTRATE DATI AL 30.09.2025	ATTIVE DATI AL 30.09.2025	IMPORT VALORI IN MILIONI DI EURO ANNO 2024	EXPORT VALORI IN MILIONI DI EURO ANNO 2024	OCCUPATI ANNO 2024	TASSO DI OCCUPAZIONE % - ANNO 2024	TASSO DI DISOCCUPAZIONE % - ANNO 2024
CREMONA	12.690,5	35.952	32.951	27.663	24.833	6.616	6.003	157.156	70,3	2,0
MANTOVA	14.094,6	44.613	41.065	35.486	32.077	7.109	7.759	183.137	69,0	3,5
PAVIA	14.947,0	56.678	51.473	44.757	39.868	10.699	4.635	236.998	67,5	3,5
TOTALE CIR MN PV	41.732,1	137.243	125.489	107.906	96.778	24.424	18.397	577.291	-	-
LOMBARDIA	432.565,1	1.203.092	1.061.429	946.093	815.661	173.787	163.922	4.537.824	69,4	3,7

INDAGINE CONGIUNTURALE INDUSTRIA - 2 TRIM 2025

CREMONA	Congiunturale	Tendenziale	Var % media 2022/2023	Var % media 2023/2024	Var % media 2024/2019
Produzione	0,4	1,6	3,6	0,5	13,5
Ordinativi interni	2,8	7,6	2,6	-0,2	22,4
Ordinativi esteri	-1,1	-2,4	1,5	3,2	29,6
Fatturato	1,7	2,0	0,0	-0,3	25,3
MANTOVA	Congiunturale	Tendenziale	Var % media 2022/2023	Var % media 2023/2024	Var % media 2024/2019
Produzione	-2,6	0,6	-0,9	-2,0	7,5
Ordinativi interni	0,5	2,1	-4,6	-1,4	13,0
Ordinativi esteri	0,3	4,0	1,6	-1,2	36,6
Fatturato	0,7	2,7	1,7	-1,7	31,4
PAVIA	Congiunturale	Tendenziale	Var % media 2022/2023	Var % media 2023/2024	Var % media 2024/2019
Produzione	-1,1	-4,7	-2,3	-1,6	1,2
Ordinativi interni	-1,0	-4,0	-2,2	-4,6	4,3
Ordinativi esteri	0,1	1,5	1,9	-0,5	18,9
Fatturato	-1,1	-4,6	1,2	-1,5	19,0
Quota fatturato estero					
	Cremona	Mantova	Pavia		
2° TRIMESTRE 2024	33,5	36,6	32,9		
3° TRIMESTRE 2024	41,9	36,0	35,8		
4° TRIMESTRE 2024	36,4	35,6	27,3		
1° TRIMESTRE 2025	28,6	38,0	30,5		
2° TRIMESTRE 2025	39,0	33,5	26,5		

1.2 Il contesto normativo

Nel periodo di riferimento si segnalano diversi interventi normativi sulle aree di competenza camerale.

In materia di **Registro Imprese**:

- l'art. 25 della Legge 27 dicembre 2023, n. 206 ha previsto la **nuova sezione delle Imprese Culturali e Creative** - I.C.C. - le cui modalità, condizioni di riconoscimento e ipotesi di revoca sono state definite con Decreti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy del 10 luglio e del 7 agosto 2025. Le imprese e i soggetti interessati, con attività esclusiva o prevalente individuata secondo codici ATECO tassativamente elencati nel decreto del 10 luglio, possono chiedere l'iscrizione con la qualifica di impresa culturale e creativa per poter partecipare a bandi e ricevere finanziamenti dedicati. Al registro è stato, dunque, affidato un nuovo procedimento iscrivitivo comprensivo del monitoraggio dei requisiti, della revoca dalla sezione I.C.C. nel caso di sopravvenuta perdita degli stessi e del controllo sulle dichiarazioni sostitutive dei requisiti autocertificati in sede di iscrizione;
- la L. n. 193 del 16 dicembre 2024 ha notevolmente modificato la disciplina delle **Start-up Innovative** di cui all'art. 25 del D.Lgs 179/2012, introducendo requisiti più performanti dal 3° anno di iscrizione e prevedendo la possibilità di mantenere lo status di startup innovativa oltre i 5 anni di iscrizione e fino a 9 anni, dimostrando il possesso di ulteriori requisiti di scale-up. La nuova norma, non ben coordinata con l'impostazione dei precedenti 12 anni, ha reso indispensabile acquisire l'interpretazione del competente Ministero per la sua corretta applicazione. Il Ministero ha diffuso la propria circolare solo il 30 luglio 2025, al termine della campagna delle annuali dichiarazioni di mantenimento e ancora non risulta aggiornata la guida nazionale per gli adempimenti delle startup innovative;
- si preannuncia la modifica dell'art. 21 del D.lgs. n. 231/2007 - in materia di **Registro dei Titolari Effettivi** - per limitare l'accesso sulle informazioni pubblicate nelle sezioni dei titolari effettivi ai soggetti privati solo nel caso di documentata dimostrazione di un interesse diretto, concreto e attuale per difendere una situazione giuridicamente tutelata. L'attuazione del suddetto intervento legislativo richiederà l'adozione di successivi interventi di modifica al decreto n. 55 del 2022 del Ministero dell'economia e delle finanze, di concerto con il MIMIT, che contiene disposizioni di attuazione del predetto articolo 21, in materia di comunicazione e accesso ai dati sulla titolarità effettiva contenuti nel relativo Registro. Allo stato attuale è utile ricordare che il Registro dei Titolari Effettivi è temporaneamente sospeso per effetto dei provvedimenti cautelari in sede giurisdizionale che il Consiglio di Stato, con ordinanze pubblicate il 15 ottobre 2024, ha rimesso all'interpretazione della Corte di Giustizia dell'Unione Europea su procedimenti promossi da alcune società fiduciarie in merito agli adempimenti pubblicitari in capo ai trust e agli istituti giuridici affini (ossia in capo alle medesime società fiduciarie). Il procedimento giurisdizionale attualmente è pendente davanti alla Corte di Giustizia;
- di prossima emanazione il Decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy – in materia di **esami mediatori** – che darà attuazione a quanto prescritto dalla norma di settore la legge

n. 39/89, che all'art. 2 per acquisire la qualifica di mediatore prevedeva, alternativamente, oltre alla modalità di corso ed esame anche quella del praticantato. Il nuovo provvedimento ministeriale regolerà le modalità di ottenimento del requisito professionale di agente in mediazione tramite un percorso di corso e tirocinio formativo presso le Agenzie immobiliari accreditate. Alla Camera di Commercio verrà affidata la gestione e tenuta del registro dei praticanti mediatori;

- proseguiranno nel 2026 le richieste e le pratiche da parte di consulenti e imprese per chiedere l'aggiornamento dei **codici ATECO** in visura a seguito della nuova classificazione ATECO 2025, avvenuta nell'aprile 2025, ai fini di allineare tali codifiche agli adempimenti previdenziali e fiscali;

infine si segnala l'imprevisto obbligo normativo di comunicazione del **domicilio digitale**, disposto a far data dal 1° gennaio 2025 dalla Legge di bilancio (art. 1, comma 860 Legge 30 dicembre 2024, n. 207), in capo a ciascun amministratore di società, sia neo-costituita sia già esistente, che ha provocato un inaspettato e massivo aumento di pratiche telematiche presentate con conseguente accumulo di arretrati, in gran parte motivati dalla tardiva messa a disposizione di strumenti nazionali di evasione automatizzata. La norma è stata modificata ancora con DL n. 159/25 in vigore dal 31/10/2025 creando ulteriori problematiche applicative in seno al registro imprese e all'utenza.

In tema **SUAP**, a febbraio 2026 l'intero sistema degli Sportelli Unici delle attività produttive dovrà adottare le nuove regole di dialogo digitale e in interoperabilità del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (**SSU**). Tale obbligo deriva dall'aggiornamento dell'allegato tecnico al DPR 16/2010, il regolamento degli Sportelli Unici delle Attività produttive, ad opera del DM MISE del 12/11/2021. Le nuove regole prevedono l'abbandono della pec come mezzo di trasmissione e di comunicazione tra Enti e l'adozione di una modalità di dialogo tra imprese e SUAP e tra SUAP ed Enti Terzi esclusivamente in **interoperabilità**.

Nell'ambito della **Regolazione del mercato**, una materia su cui il legislatore è intervenuto negli ultimi anni è quella della prevenzione e gestione delle crisi. Innanzitutto con l'art. 4-ter della L. n. 176/2020 (di conversione con modificazioni del D.L. n. 137/2020 - c.d. Decreto Ristori) sono state introdotte **Semplificazioni in materia di accesso alle procedure di sovraindebitamento** per le imprese e i consumatori *di cui alla legge 27 gennaio 2012, n. 3*. Dal 15 luglio 2022, inoltre, è entrato in vigore - con le modifiche operate dal D.Lgs. n. 83/2022 - il **nuovo Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza** (CCII). Con tale D.Lgs. n. 83/2022, il cui terzo correttivo è stato approvato con il D.Lgs. n. 136 del 13 settembre 2024, è stata incardinata nel Codice della Crisi (articoli 12-25) la recente procedura denominata "**Composizione Negoziata della Crisi**" (**CNC**), già operativa dal 15 novembre 2021.

In materia di **proprietà industriale ed intellettuale**, il 23 agosto 2023 è entrata in vigore la Legge 24 luglio 2023, n. 102, recante Modifiche al Codice della Proprietà Industriale (D.Lgs. n. 30/2005), nel segno del rafforzamento della *Competitività del sistema paese e Protezione della proprietà industriale* nonché della *Semplificazione amministrativa e Digitalizzazione delle procedure*. Il 1°

giugno 2023, inoltre, ha preso il via sistema unitario di protezione brevettuale rappresentato dal Brevetto Europeo ad effetto Unitario - con un'unica procedura centralizzata, protezione uniforme ed estesa in tutti gli Stati Membri aderenti, senza necessità di convalida in ciascun Paese - e dal Tribunale Unificato dei Brevetti (TUB). Il TUB si snoda in tre Divisioni Centrali (Parigi e Monaco e per la terza sede, in origine assegnata a Londra, è candidata Milano), Divisioni Locali (in Italia, Milano) e Regionali.

Relativamente all'**etichettatura prodotti**, si segnalano le nuove normative sull'etichettatura elettronica di vini e spiriti di cui al nuovo piano 2023-2027 della PAC (Politica Agricola Comune). Si ricorda inoltre che, con Decreto MIPAF del 16 marzo 2022, è stato approvato il Disciplinare del sistema di certificazione della sostenibilità della filiera vitivinicola e che sono state approvate la seguenti Leggi: n. 23 del 9 marzo 2022 - Disposizioni per la tutela, lo sviluppo e la competitività della produzione agricola, agroalimentare e dell'acquacoltura con metodo biologico; n. 30 del 1 aprile 2022 - Norme per la valorizzazione delle piccole produzioni agroalimentari di origine locale; n. 61 del 17 maggio 2022 - Norme per la valorizzazione e la promozione dei prodotti agricoli e alimentari a km zero e di quelli provenienti da filiera corta.

Si rileva, inoltre, che con il D.Lgs. 7 marzo 2023, n. 26 si attua la Direttiva UE 2019/2161 ("Direttiva omnibus") in materia di protezione dei consumatori, modificando il Codice del Consumo (D.Lgs. n. 206/2005), in particolare sul tema della contrattazione digitale; viene inasprito l'apparato sanzionatorio per pratiche commerciali scorrette e clausole vessatorie.

Il 30 giugno 2023 sono entrate in vigore tutte le novità che la c.d. "Riforma Cartabia" (D.Lgs. n. 149/2022) ha introdotto nel D.Lgs. n. 28/2010, che disciplina la **Mediazione civile e commerciale**, il cui decreto attuativo è stato approvato con DM n. 150/2023. Si evidenzia, altresì, che con la già citata Legge annuale concorrenza 2021 si prevede il tentativo obbligatorio di conciliazione di fronte all'Autorità di regolazione dei trasporti nelle controversie tra operatori economici che gestiscono reti, infrastrutture e servizi di trasporto e consumatori.

La Legge 29 dicembre 2022, n. 197 (Legge di Bilancio per il 2023) si rafforzano le funzioni del *Registro Nazionale degli Aiuti di Stato (RNA)* nonché, al contempo, la *piattaforma incentivi.gov.it*, realizzata in attuazione dell'art. 18-ter del D.L. n. 34/2019 e interoperabile con il suddetto RNA. Si osserva che il 23 febbraio 2023 il Consiglio dei Ministri ha approvato un disegno di legge di **revisione del sistema degli incentivi alle imprese**, delegando il Governo ad adottare, entro 24 mesi dalla data di entrata in vigore della legge, uno o più decreti legislativi per la definizione di un quadro organico in materia ("Codice degli incentivi").

A proposito di sostegno alla liquidità delle pmi si rileva che l'art. 10-bis, c. 1, del D.L. n. 4/2022, convertito dalla L. n. 25/2022, prevede che i Confidi possano utilizzare le risorse erogate in attuazione dell'art. 1, c. 54, L. n. 147/2013 per concedere, oltre a garanzie e nei limiti di quanto consentito dalla normativa di settore applicabile, finanziamenti agevolati a pmi operanti in tutti i settori economici. Con Decreto 9 dicembre 2022 del MIMIT (pubblicato in GU n. 26 del 1° febbraio 2023) sono state definite le condizioni e i criteri per la concessione di tali finanziamenti.

Con Regolamento UE n. 2831/2023 la Commissione Europa ha riformato il vecchio regime degli aiuti "De Minimis" per l'assegnazione di aiuti minori alle imprese. Il regime, noto per essere in larga parte applicato nei bandi anche dalle CCIAA, prevede che in tre anni possano essere assegnati,

senza necessità di notifica alle Autorità di Bruxelles, aiuti alle imprese entro la soglia di 300.000 euro (200.000 nella precedente disciplina).

Venendo al *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)* - che discende dal **Piano europeo Next-Generation EU** promosso nel 2020 a seguito della crisi pandemica - si ricorda che contempla sei missioni (declinate in componenti, aree di intervento, investimenti e riforme) relative a PA, giustizia, transizione ecologica, semplificazione normativa e concorrenza. Con D.L. n. 77/2021 (Decreto Semplificazioni) è stata definita la governance per la realizzazione del Piano e con il già citato Decreto PNRR ter sono state approvate altre disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano stesso nonché del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC). Gli art. 35 e 36 contengono disposizioni in materia di giustizia, tra cui quelle già segnalate in materia di CNC.

In materia ambientale, un'importante novità è rappresentata dall'avvio, dal 15 giugno 2023, del **R.E.N.T.R.I.**, *Registro Elettronico Nazionale per la Tracciabilità dei Rifiuti* (Decreto 4 aprile 2023, n. 59 del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica), modello di gestione digitale degli adempimenti per i produttori di rifiuti e di tutti i soggetti della filiera. Tale nuovo Registro è stato previsto dall'art. 6 della L. n. 12/2019 (di conversione del D.L. n. 135/2018) che ha soppresso il SISTRI (Sistema di controllo della Tracciabilità dei Rifiuti) a decorrere dal 1° gennaio 2019. Il R.E.N.T.R.I., come il S.I.S.T.R.I., è gestito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica.

Alcune notazioni occorrono anche sul fronte dei **processi interni**.

In attuazione della delega contenuta nell'art. 1 della Legge n. 78/2022, con il D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 è stato approvato il **nuovo Codice dei contratti pubblici**, entrato in vigore il 1° aprile e con applicazione dal 1° luglio dello stesso anno. Il Codice è stato modificato e integrato con il D.Lgs. n. 209 del 31 dicembre 2024 (c.d. Decreto correttivo), entrato in vigore in tale ultima data.

Il 23 aprile 2022, sempre nell'ambito delle politiche attuative del PNRR, è stato istituito presso il Ministero della Giustizia il **Dipartimento per la transizione digitale, l'analisi statistica e le politiche di coesione**. Con Decreto del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio con delega all'Innovazione Tecnologica e alla Transizione Digitale il 12 gennaio 2024 è stato approvato il **Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026**. Entro il 31 marzo di ogni anno, inoltre, le PA hanno adesso l'*obbligo di pubblicare gli obiettivi annuali di accessibilità e lo stato di attuazione del piano per l'utilizzo del telelavoro*, ex art. 9, c. 7 del D.L. n. 179/2012, convertito dalla L. n. 221/2012. Con determina n. 224/2022 AgID ha dettato le Linee guida di **design per i siti internet e i servizi digitali della PA**. Con D.Lgs. n. 123/2022, inoltre, vengono stabilite misure volte ad adeguare la normativa nazionale al nuovo quadro europeo di **certificazione della cybersicurezza**, di cui al Titolo III del Regolamento (UE) 2019/881. Sempre grazie al PNRR si sta realizzando la **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)** e ha preso il via l'attuazione della **Piattaforma digitale per l'erogazione di benefici economici concessi dalle PA** (D.P.C.M. 6.10.2022, adottato ai sensi dell'art. 28-bis, c. 3, D.L. n. 152/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 233/2021). Con riferimento all'attività sanzionatoria, inoltre, si cita il Decreto n. 58/2022 del Dipartimento per la trasformazione digitale (Regolamento recante **Piattaforma per la notificazione degli atti della pubblica amministrazione**), adottato ai sensi dell'art. 26, c. 15, del già citato D.L. n. 76/2020. Si evidenzia, inoltre, la **Legge 23 maggio 2025 n. 132 sull'Intelligenza Artificiale** e relative disposizioni applicative per la PA.



Con riferimento all'**ambito economico-finanziario**, si evidenzia che, con sentenza n. 210 del 14 ottobre 2022 la Corte Costituzionale ha dichiarato l'illegittimità delle norme contenute nel D.L. n. 112/2008, nel D.L. n. 78/2010, nel D.L. n. 95/2012 e nel D.L. n. 66/2014, nella parte in cui prevedono, limitatamente alla loro applicazione alle Camere di commercio dal 1° gennaio 2017 al 31 dicembre 2019, che le **somme derivanti dalle riduzioni di spesa** ivi previste siano versate annualmente ad apposito capitolo di entrata del bilancio dello Stato.

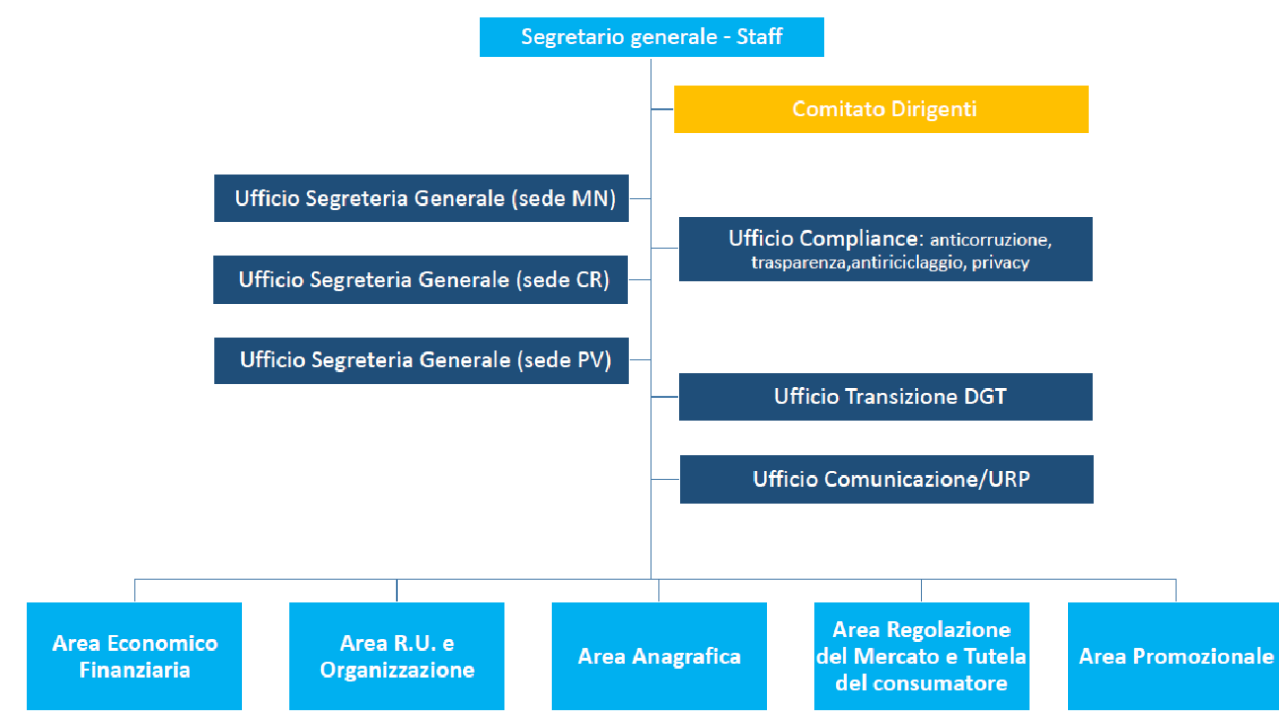
Sotto un profilo più strettamente operativo, a partire dal 2025 in attuazione dell'art. 6 del D.L. n. 155/2024 (Misure urgenti in materia economica e fiscale e in favore degli enti territoriali) e con l'obiettivo di fornire uno strumento di riduzione dei tempi di pagamento della PA è stato stabilito l'obbligo di adottare, entro il 28 febbraio di ciascun anno, un **Piano annuale dei flussi di cassa**, contenente un cronoprogramma dei pagamenti e degli incassi relativi all'esercizio di riferimento ed è stato previsto che il Piano annuale debba essere verificato e aggiornato dopo ogni trimestre.

1.3 Il contesto interno

Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia, approvata nella sua prima versione transitoria, con D.P.U. n. 3/2024, prevede un'articolazione su cinque Aree organizzative (Area Economico-Finanziaria, Area Risorse Umane e Organizzazione, Area Anagrafica, Area di Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore e Area Promozionale) e quattro Uffici di Staff (Segreteria Generale, Compliance, Comunicazione/URP, Transizione al Digitale), oltre al Comitato dei Dirigenti.

L'attuale organizzazione è rappresentata nel sottostante organigramma.



Gli aspetti concernenti i criteri di organizzazione e funzionamento della Camera di commercio nonché le attribuzioni e responsabilità della dirigenza sono disciplinati nel "Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi" (si applica quello della CCIAA di Mantova), ai sensi del quale:

- le **Aree**, individuate sulla base dei principali ambiti di intervento sui quali insiste l'azione istituzionale dell'Ente e affidate alla responsabilità di un dirigente, costituiscono le unità organizzative di massimo livello e dispongono di autonomia progettuale, organizzativa e operativa nell'ambito degli indirizzi e delle risorse assegnati dagli organi di governo;
- i **Servizi** rappresentano unità organizzative complesse, specializzate nella gestione di un insieme ampio di funzioni interdipendenti;



- gli **Uffici** sono unità organizzative semplici, specializzate nella gestione di funzioni strettamente correlate tra loro.

Le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di commercio sono svolte dal **Segretario Generale**, il quale interagisce e collabora con il Consiglio e la Giunta nella definizione dei documenti programmatici curandone la traduzione in obiettivi, piani e programmi di attività e venendo in tal modo a costituire il fondamentale *trait d'union* tra gli organi di governo e la struttura. Al Segretario Generale è inoltre affidata la direzione dell'Area Promozionale.

Alla **dirigenza**, come previsto dall'art. 4 del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e s.m.i., competono: la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa; l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno; l'esercizio di autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo.

Ai **responsabili di servizi e uffici**, i quali rispondono gerarchicamente al dirigente preposto all'Area organizzativa di appartenenza, compete la direzione e il coordinamento dell'attività dell'unità organizzativa e sono responsabili dei risultati da questa raggiunti.

Conformemente alla disciplina contenuta nel CCNL 16 novembre 2022 del comparto Funzioni Locali, gli incarichi di posizione organizzativa in essere sono stati automaticamente ricondotti alla nuova tipologia di **incarichi di Elevata Qualificazione (EQ)**. Sono, inoltre, provvisoriamente previste n. 7 posizioni di Elevata Qualificazione, ai sensi dell'art. 16 del CCNL 16/11/2022: n. 2 nell'area economico-finanziaria, n. 2 nell'area anagrafica e n. 1 cadauna per le aree R.U. e organizzazione, regolazione del mercato e promozionale, di cui solo una (nell'area R.U. e organizzazione) non coperta.

Risorse umane

La dotazione di personale della Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia al **31/12/2025** sarà di **99** dipendenti a tempo indeterminato (compreso il Segretario Generale), di cui **26** con contratto di lavoro a tempo parziale, cui corrisponde un valore **F.T.E.** di **91,50 unità**, distribuiti tra le diverse Aree organizzative come riportato nella seguente tabella:

AREA Organizzativa AREA Professionale	Uffici di staff	Area Economico Finanziaria	Area Anagrafica	Area di Regolazione del Mercato, Tutela Consumatore	Area Risorse Umane e Organizzazione	Area Promozionale	TOTALE
Dirigenti	0	1	1	0	1	1	4
Funzionari ed EQ	2	6	7	4	3	6	28
Istruttori	3	9	15	6	5	9	47
Operatori Esperti	1	2	11	1	0	1	16
Operatori	0	4	0	0	0	0	4



AREA Organizzativa AREA Professionale	Uffici di staff	Area Economico Finanziaria	Area Anagrafica	Area di Regolazione del Mercato, Tutela Consumatore	Area Risorse Umane e Organizzazione	Area Promozionale	TOTALE
TOTALE	6	22	34	11	9	17	99
FTE	5,80	20,60	31,24	10,21	8,80	14,85	91,50

All'Area Economico Finanziaria è assegnato il **22,22%** del personale camerale;

All'Area Anagrafica è assegnato il **34,34%** del personale camerale;

All'Area Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore è assegnato il **11,11%** del personale camerale;

All'Area Risorse Umane e Organizzazione è assegnato il **9,09%** del personale camerale;

All'Area Promozionale è assegnato il **17,17%** del personale camerale;

Agli Uffici in Staff al S.G. è assegnato Il rimanente **6,06%**.

Il personale camerale è progressivamente diminuito, a partire dal 2016, passando dalle **155** unità in servizio al 31/12/2016 alle attuali **99** unità (con una **riduzione del 36%** circa), in tutte e tre le Camere di commercio accorpate, a causa dell'entrata in vigore del blocco del turnover che ha impedito la sostituzione dei dipendenti cessati dal servizio per pensionamento o mobilità e che ha generato il progressivo invecchiamento dei dipendenti in servizio.

Fasce di età anagrafica

ETA' AREA Professionale	<30 anni	30-40 anni	41-50 anni	51-60 anni	>60 anni	TOTALE
Dirigenti	0	0	0	1	3	4
Funzionari ed EQ	0	0	5	19	4	28
Istruttori	0	1	9	32	5	47
Operatori Esperti	0	0	0	9	7	16
Operatori	0	0	0	1	3	4
TOTALE	0	1	14	62	22	99

Ad oggi l'età media del personale è di circa **56,32** anni, con **62** dipendenti (il **62,63%** del totale) collocati nella fascia 51-60 e ulteriori **14** dipendenti (il **14,14%**) nella fascia 41-50. Soltanto **1** dipendente (lo **1,01%**) si colloca nella fascia 30-40 anni e nessun dipendente ha meno di 30 anni. I **22** dipendenti nella fascia >60 anni rappresentano il **22,22%** del totale.



Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Il patrimonio immobiliare della Camera di Commercio è costituito da n. n. 63 immobili, tra cui si evidenziano:

CREMONA

- sede in via P.za Stradivari, n. 5 che ospita tutti i servizi e l'azienda speciale Servimpresa;
- sede operativa in Piazza IV Novembre a Crema, che ospita i servizi di sportello all'utenza ed è sede aggiuntiva dell'organismo di mediazione di Cremona;

MANTOVA

- sede legale in via P.F. Calvi, n. 28 che ospita i servizi di supporto, la segreteria generale e la promozione economica;
- sede operativa in Largo Pradella, n. 1 che ospita i servizi anagrafici e di regolazione del mercato nonché l'azienda speciale PromolImpresa-Borsa Merci;
- sede del Centro congressi "Antonino Zaniboni" sito in Largo Pradella, n. 1/b;
- archivio dell'ente in strada Chiesanuova, n. 8.

PAVIA

- sede di via Mentana, n. 27 che ospita tutti i servizi;
- Cupola Arnaboldi, in via Varese angolo Piazza del Lino, che ospiterà l'azienda speciale Paviasviluppo;
- Palazzo Esposizioni "A. Ricevuti" in Piazzale Europa che ospita padiglioni espositivi;
- immobile sito in Piazza Marconi sede dell'IPSIA Luigi Cremona;
- archivio dell'ente in via Prati Nuovi a Voghera;
- ex ufficio distaccato in Via Montebello a Voghera;
- ex ufficio distaccato in via Manara Negrone a Vigevano.

Aziende speciali della Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia

L'Ente camerale si avvale di tre Aziende speciali:

1. "Servimpresa" di Cremona;
2. "PromolImpresa-Borsa Merci" di Mantova;
3. "Paviasviluppo" di Pavia.

I tre organismi sono attivi in interventi di promozione economica, di formazione e di sviluppo delle imprese su varie tematiche (ambientali, sulla doppia transizione, autoimprenditorialità) nonché nelle attività di orientamento e facilitazione dell'inserimento dei giovani nella transizione tra scuola e mondo del lavoro, avvalendosi in misura prevalente di risorse attinte dall'esterno nell'ambito di progetti finanziati.



Le aziende speciali sono inoltre accreditate presso Regione Lombardia per la formazione e i servizi al lavoro; svolgono attività di assistenza e consulenza attraverso gli sportelli Punto Nuova Impresa, di informazione e assistenza attraverso lo Sportello ambiente e sostenibilità; propongono tramite il Comitato imprenditoria femminile progetti di innovazione aziendale di genere.

Come bracci operativi degli enti camerali, le aziende sviluppano attività in attuazione delle indicazioni, e delle relative risorse, che ricevono dall'Ente da cui promanano. Tra tali attività si annoverano: iniziative promozionali, progetti speciali, manifestazioni fieristiche di settore, gestione di spazi congressuali o espositivi, attività legate ai progetti finanziati dall'incremento del 20% del Diritto Annuale e dal Fondo di perequazione e da Fondazioni bancarie dei rispettivi territori nonché la gestione di altri servizi resi alla Camera direttamente (ad esempio Borsa Merci a Mantova e comunicazione istituzionale a Pavia) o indirettamente, prestando proprio personale all'Ente per attuare piani di azione sul territorio (ad esempio interventi promozionali a Pavia e supporto all'istruttoria dei bandi camerali per contributi a Mantova).

Le tre aziende sono prive di personalità giuridica, pur godendo di autonomia amministrativa e gestionale, con un proprio bilancio, un organo di indirizzo (attualmente è il Presidente della Camera) e un organo di controllo (Collegio dei Revisori), separati dai rispettivi organi camerali.

Presso le aziende speciali prestano la loro attività lavorativa 20 collaboratori (di cui uno in aspettativa): 3 quadri, 2 impiegati di 1° livello, 4 impiegati di 2° livello, 11 impiegati di 3° livello. Di essi, 2 rappresentano il genere maschile, 18 quello femminile. Tra le donne n° 10 fruiscono di contratto a tempo pieno, mentre le restanti n° 8 dipendenti hanno un contratto a tempo parziale. Gli uomini, che sono n° 2, sono a tempo pieno. Dei 20 dipendenti, 15 sono in possesso di laurea e 5 di diploma secondario.

	MN	CR	PV	TOTALE	NOTE
Dirigenti	0	0	0	0	
Quadri	1	1	1	3	
1° livello	0	1	1	2	
2° livello	2 P.T.	0	2 P.T.	4 P.T.	
3° livello	6 (di cui 4 p.t.)	0	5 (di cui 2 p.t.)	12 (di cui 7 p.t.)	
TOTALE	9 (di cui 6 p.t.)	2	9 (di cui 4 p.t.)	20 (di cui 8 p.t.)	18 donne
					2 uomini

Partecipazioni della Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia

La Camera di commercio detiene partecipazioni nelle seguenti società (di cui alcune poste in liquidazione). Di seguito si rappresenta schematicamente la situazione al 10/11/2025 con l'indicazione di alcune informazioni di dettaglio (settore di attività, capitale sociale e valore percentuale della partecipazione camerale):



Camera di Commercio di CR-MN-PV	Denominazione società	Settore attività	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
CR-MN-PV	Borsa Merci Telematica ScpA	K.66.11 Amministrazione di mercati finanziari	€ 2.387.372,16	3,41%
CR-MN-PV	Centro Studi delle Camere di Commercio "G.Tagliacarne"	72.2 – Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali ed umanistiche	€ 500.824,00	0,80%
CR-MN-PV	IC Outsourcing Scarl	63.11.19 Altre elaborazioni elettroniche di dati	€ 372.000,00	0,25%
CR-MN-PV	Infocamere ScpA	63.11.1 Elaborazioni dati	€ 17.670.000,00	0,41%
CR-MN-PV	Retecamere Scarl in liquidazione	-	€ 242.356,34	2,69%
CR-MN-PV	Tecnoservice Camere ScpA	81.1 Servizi integrati di gestione agli edifici	€ 1.318.941,00	0,46%
Cremona	CremonaFiere SpA	82.3 Organizzazione di convegni e fiere	€ 1.032.920,00	10,00%
Cremona	REI – Reindustria Innovazione Scarl	73.2 – Ricerche di mercato e sondaggi di opinione	€ 214.955,86	59,10%
Cremona	GAL Oglio Po Scarl	70.21.00 – Attività di pubbliche relazioni e comunicazione	€ 77.764,00	2,55%
Cremona	Tecno Holding SpA	70.1 – Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)	€ 25.000.000,00	0,17%
Cremona	Autostrade Centro Padane Spa	52.21.2 Gestione di strade, ponti, gallerie	€ 30.000.000,00	5,71%
Cremona	Autostrade Lombarde Spa	52.21.2 Gestione di strade, ponti, gallerie	€ 467.726.626,00	0,11%
Mantova	Autostrada del Brennero Spa	52.21.2 Gestione di strade, ponti, gallerie	€ 55.472.175,00	2,49%



Camera di Commercio di CR-MN-PV	Denominazione società	Settore attività	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
Mantova	Distretto Rurale Srl Società di servizi territoriali in liquidazione	-	€ 27.200,00	11,03%
Mantova	Fiera Millenaria di Gonzaga Srl	82.3 Organizzazione di convegni e fiere	€ 154.000,00	20,50%
Mantova	Valdaro Spa in liquidazione	-	€ 872.664,36	2,66%
Pavia	GAL Lomellina Srl	82.99.99 – Altri servizi di sostegno alle imprese	€ 53.200,00	1,88%

1.4 Posizionamento strategico della Camera: ruolo e relazioni istituzionali

La Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia è un'istituzione che offre servizi al sistema delle imprese, inserita in un territorio di area vasta in cui si trova a dialogare con altri attori istituzionali e di rappresentanza economica e professionale con cui intesse relazioni esterne e attiva sinergie utili a realizzare interventi congiunti e attività di rilievo che tali relazioni concorrono a generare per dare valore pubblico all'azione dell'ente camerale.

Nel 2026 proseguiranno, in una logica di posizionamento strategico di un ente che punta a valorizzare i propri servizi e a dare supporto al tessuto socio-economico in termini di progettualità condivise con altri partners, le azioni già in essere e finalizzate a precisi obiettivi:

1. l'implementazione delle opportunità per le imprese derivanti dall'avvenuto riconoscimento (maggio 2025) della Zona Logistica Semplificata (Z.L.S.) dei porti fluviali di Mantova e Cremona, con particolare riguardo alla promozione delle aree suscettibili di nuovi investimenti o di ampliamento dei siti produttivi esistenti nonché alla semplificazione dei procedimenti amministrativi per l'attrazione di investimenti "green field" e l'incremento dell'occupazione e produzione complessive. Detta attività dovrà essere condotta in stretta sinergia con la Regione e, a livello locale, con le Province e le organizzazioni economiche dei due territori;
2. la sinergia con le istituzioni locali (Comuni, Province) per il sostegno ai progetti e alle iniziative di valorizzazione del patrimonio storico e culturale dei tre territori (lo sviluppo di DMO nella circoscrizione camerale, le Masterclass nell'ambito del Cremona Music Festival, le mostre della Fondazione Palazzo Te, la promozione dei siti Unesco delle province con il network "Mirabilia" – i cammini religiosi, le manifestazioni agroalimentari, i festival internazionali) per migliorare l'attrattività turistica sui territori;
3. l'attenzione al capitale umano necessario a portare competenze nelle imprese del territorio, con le collaborazioni strette con gli atenei presenti nelle tre aree, con le Fondazioni ITS che promuovono formazione tecnico superiore richiesta dalle imprese;
4. l'animazione a rete dei Comuni delle tre province con il servizio del SUAP e l'offerta del Servizio SUAP Associato Camerale (SAC) per la copertura di necessità contingenti delle amministrazioni comunali di minori dimensioni;
5. le sinergie con gli Ordini professionali (ODCEC, CDL, Avvocati) per qualificare l'Ente con i nuovi servizi di media-conciliazione e per la diffusione del nuovo istituto della composizione negoziata della crisi d'impresa, così come per rendere proficuo e fluido il rapporto con il Registro delle Imprese;
6. l'attività a rete con le scuole e i progetti relativi all'orientamento finalizzati al corretto inserimento lavorativo dei giovani neo diplomati/neo laureati promossi e realizzati dalle aziende speciali nell'ambito di progetti territoriali finanziati da fondazioni bancarie;
7. l'analisi delle dinamiche territoriali e la presentazione di dati economici ogni trimestre per aggiornare sull'andamento dell'economia locale; la realizzazione di relazioni annuali con dati di sintesi su tutti i settori portanti dell'economia;



8. il dialogo continuo con i portatori di interesse del territorio, in primis con le rappresentanze economiche presenti in Consiglio e in Giunta e nelle Consulte economiche costituite sui territori;
9. sul fronte della comunicazione esterna, la creazione di un nuovo portale per l'Ente con un taglio innovativo e su cui innestare servizi digitali (S.O.L. e agende appuntamenti) e soluzioni informative basate sull'impiego dell'Intelligenza Artificiale.

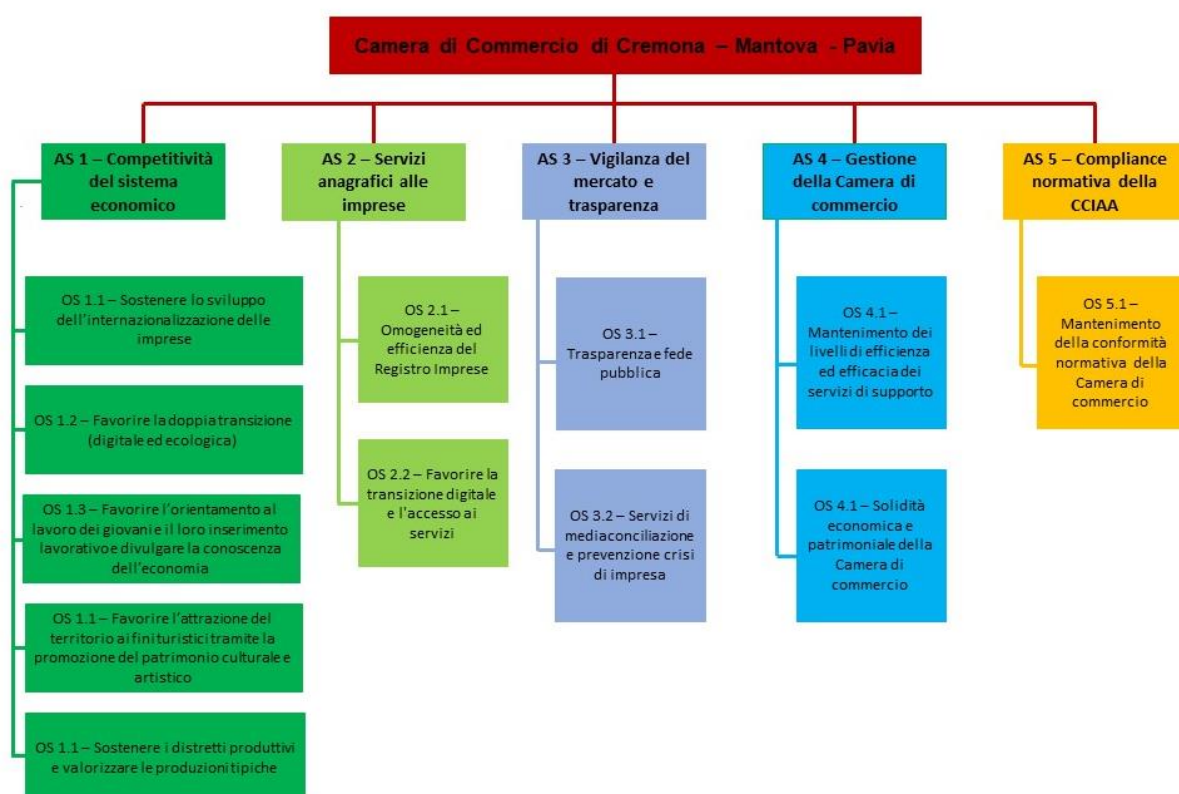
Altre attività vedranno l'Ente camerale impegnato in azioni di sistema, regionale e nazionale, a fianco delle rispettive Unioni, oltre che a dialogare con Regione per le attività inerenti la programmazione negoziata (Accordo di Competitività e gli AQST che insistono sui tre territori).

2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2026

Le linee di intervento dell'esercizio 2026 sono definite in sostanziale continuità con gli anni precedenti e in un quadro complessivo che necessariamente dovrà essere inserito in una pianificazione di più ampio respiro, per la quale saranno i nuovi organi a definire le priorità e a integrare il quadro strategico del 2026.

Si definiscono di seguito i quattro ambiti strategici e i relativi obiettivi da raggiungere, nel prossimo esercizio.

2.1 Albero della performance



2.2 Ambiti strategici

Sono cinque:

1. COMPETITIVITA' DEL SISTEMA ECONOMICO: vi rientrano le azioni che compongono gli interventi economici posti in essere dall'ente per la promozione e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale del territorio: Internazionalizzazione, Doppia transizione, Formazione/capitale umano, Informazione economica, Turismo e cultura, Distretti produttivi e prodotti tipici.
2. SERVIZI ANAGRAFICI ALLE IMPRESE: descrizione delle attività anagrafico – certificate e relativi O.S. inerenti (in tabella)
3. VIGILANZA DEL MERCATO E TRASPARENZA: descrizione delle attività regolatorie e relativi O.S. inerenti (in tabella)
4. GESTIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO: descrizione dei servizi di supporto e degli output di solidità patrimoniale, relativi O.S. inerenti (in tabella)
5. COMPLIANCE NORMATIVA DELLA CAMERA DI COMMERCIO: descrizione delle attività di compliance e illustrazione del/degli obiettivi strategico/i inerenti (in forma tabellare).

Nell'ambito di ciascun ambito strategico sono descritte analiticamente le azioni a cui si riferiscono i relativi Obiettivi Strategici illustrati dall' "Albero della Performance". Sono altresì evidenziate le attività camerali, svolte direttamente dall'Ente, e le attività gestite in proprio o in supporto alla CCIAA dalle aziende speciali.

AMBITO STRATEGICO 1 - COMPETITIVITA' DEL SISTEMA ECONOMICO

Vi confluiscono le funzioni già declinate dall' art. 2 della L. n. 580/93, integrate con le nuove mansioni in materia di sviluppo della digitalizzazione dei processi, dell'alternanza scuola/lavoro e dell'orientamento, della valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo introdotte dalla riforma del 2016.

Si tratta dell'ambito che assorbe le risorse dell'ente che evidenziano la sua missione istituzionale di organismo che integra lo sviluppo del territorio, rivolgendosi al sistema d'impresa con un ampio piano di interventi di promozione economica.

All'interno dell'ambito strategico "Competitività del sistema economico" sono previste per il 2026 le seguenti linee di intervento:

1. Internazionalizzazione;
2. Doppia transizione (digitale ed ecologica);
3. Formazione, capitale umano e cultura di impresa;
4. Turismo e cultura;
5. Produzioni tipiche, filiere e distretti produttivi.

Tali direttrici sono declinate in servizi proposti in collaborazione con i portatori di interesse locali, in una logica di sussidiarietà rispetto ai medesimi soggetti nonché in azioni dirette a favore delle imprese tramite progetti speciali o avvisi pubblici per la erogazione di contributi su investimenti di varia natura.

I servizi sono nella pressoché totalità fruibili in modalità digitale, organizzati nel rispetto delle norme del C.A.D. e nel rispetto delle direttive di AGID, improntati al modello di P.A. digitale che costituisce la nuova frontiera del rapporto agile tra impresa, cittadino e Pubblica Amministrazione.

Le iniziative programmate nel 2026 potranno contare su fonti di finanziamento:

- stanziati dalla Camera direttamente sul proprio bilancio;
- in relazione alle attività coordinate dall'Unione regionale in sussidiarietà con Regione Lombardia, su fondi derivanti dall'Accordo per la competitività del sistema economico lombardo;
- sulle ingenti disponibilità del POR regionale per il quinquennio 2023/2027 che vedrà Unioncamere Lombardia nella importante veste di Organismo Intermedio con la funzione ancillare delle Camere lombarde;
- l'incremento del 20% al Diritto Annuale per il triennio 2026/2028 destinato ad alimentare filoni tematici di particolare rilievo, con azioni di formazione e sostegno economico agli investimenti;
- a valere sul Fondo di perequazione di Unioncamere nazionale;
- fondi derivanti da progetti finanziati a livello locale, attuati dalle tre aziende speciali.

1.1 OBIETTIVO STRATEGICO: SOSTENERE LO SVILUPPO DELLA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

L'internazionalizzazione dei mercati e i conseguenti flussi generati dalle esportazioni rappresentano una componente fondamentale della domanda, un tradizionale e importante traino per un territorio che vanta una spiccata vocazione all'export.

Di qui la volontà dell'Ente di proporre interventi differenziati a supporto delle MPMI - spesso prive di strutture dedicate al commercio estero – grazie a servizi ad hoc di natura:

- informativa
- formativa
- consulenziale
- promozionale

La legge di riforma attribuisce alle Camere compiti di *“informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle pmi per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE – Agenzia per l'Italia, SACE, SIMEST e CDP, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative. Sono escluse le attività promozionali direttamente svolte all'estero”*.

L'azione della Camera sarà differenziata in due branche:

- a) sostegno alle imprese che già operano sui mercati esteri,
- b) ampliare la platea degli operatori che chiedono servizi per l'internazionalizzazione per iniziare un percorso nuovo volto a migliorare competitività e redditività delle proprie aziende.

I servizi camerali sono calibrati per rispondere alle esigenze specifiche di una platea eterogenea di imprese diversificate per: settore merceologico, dimensione, esperienza maturata sui mercati esteri, disponibilità ad investire e apertura del management alle proposte. Un'offerta declinata all'impresa quasi con "taglio sartoriale" e personalizzazione delle soluzioni.

I servizi per l'avvio o il consolidamento nei mercati esteri sono organizzati dall'ente tramite un'offerta "di sistema" camerale che fa perno sulla regia sovra territoriale delle Unioni regionale e nazionale con risorse e iniziative derivanti da:

- progetto triennale per l'internazionalizzazione "punti S.E.I.", finanziato dall'incremento del 20% al D.A.;
- bandi per l'erogazione di contributi a valere sulle risorse del 20% D.A., di Regione Lombardia e in Accordo di competitività, oppure finanziati da risorse locali della Camera;
- progetti realizzati in ambito di Fondo di Perequazione di Unioncamere nazionale, coordinati dall'Unione regionale;
- l'organizzazione di partecipazioni collettive a manifestazioni all'estero a cura dell'ICE, al cui programma la Camera dà diffusione, stante la necessità di promuovere il sistema paese e il contestuale divieto imposto al sistema camerale dalla legge di riforma di realizzare direttamente interventi promozionali all'estero;
- servizi della rete dei Lombardiapoint attraverso l'Accordo di competitività, utilizzando le piattaforme informative di sistema e la rete dei consulenti accreditati. Detta offerta consta di momenti formativi (webinar) di uno sportello consulenziale utilizzabile dalle aziende che possono rivolgere agli esperti quesiti su un canale dedicato;
- organizzazione di incontri d'affari B2B dedicati alle filiere più rappresentative del tessuto economico per aumentare le occasioni di partnership sui mercati stranieri.
- servizi digitali di formazione, assistenza personalizzata e follow-up da parte delle CCIE per consolidare o diversificare la presenza di chi già esporta (Progetto Stay Export),
- servizi di scouting e accompagnamento per gli operatori esteri che decidono di investire nel nostro Paese;
- disponibilità di Export Specialist per offrire un'assistenza personalizzata alle PMI in azioni di marketing per aumentare il fatturato estero, utilizzando la leva del digitale.

Le attività saranno realizzate direttamente dagli uffici per l'internazionalizzazione della Camera, avvalendosi anche del supporto, in veste di soggetti attuatori, delle aziende speciali.



A livello di offerta "locale" di servizi per l'internazionalizzazione la nuova Camera potrà contare sulla collaborazione con Mantova Export, un Consorzio che opera su tutti e tre i territori con diverse associazioni e specializzato nella formazione tecnica sull'export, realizzata attraverso:

- a) percorsi di base per pmi assenti sui mercati esteri, per costruire competenze minime e basilari;
- b) assessment atti a rilevare le caratteristiche interne delle imprese;
- c) percorsi di affiancamento qualificato con esperti del Consorzio;
- d) webinar specialistici su temi di commercio estero per le imprese che già esportano;
- e) percorsi di formazione tecnica avanzata (master) per giovani da inserire nelle imprese del territorio che cercano addetti per i loro uffici export.

Sul piano dei servizi certificativi per l'estero è pressoché completato in tutte le sedi della nuova Camera il processo di digitalizzazione dei documenti vidimati nella modalità di "stampa in azienda su foglio bianco" per le certificazioni di origine e dei documenti accompagnatori di merce destinata all'estero (fatture, dichiarazioni di altra natura), grazie all'utilizzo di una piattaforma integrata con l'uso dei dispositivi di firma digitale. Nel 2026 verrà inaugurata, dopo la fase sperimentale del 2025, la nuova piattaforma di emissione dei C.O. che innoverà Cert'O con una nuova interfaccia utente.

1.2 OBIETTIVO STRATEGICO – FAVORIRE LA DOPPIA TRANSIZIONE, DIGITALE ED ECOLOGICA

Grazie a un'intesa tra Unioncamere italiana e M.I.S.E., inserendosi nel Piano Impresa 4.0 varato dal Governo nel 2017, le Camere di Commercio sono state indicate come snodo istituzionale sui territori di riferimento nel fornire servizi dedicati alle imprese per favorire la diffusione della cultura dell'innovazione tecnologica e lo sviluppo della digitalizzazione dei processi all'interno dell'impresa.

Tale investitura ha trovato spazio tra le nuove funzioni attribuite alle Camere dalla norma di riforma (D.Lgs. n. 219/2016), ove gioca un ruolo di rilievo il tema dell'innovazione.

La Camera, da anni, offre un sostegno negli investimenti innovativi e digitali in azienda, favorisce la formazione e riqualificazione del capitale umano, per sviluppare adeguate competenze che consentano di gestire la transizione digitale d'impresa.

L'erogazione dei servizi alle imprese si realizza dal 2017 attraverso il Punto Impresa Digitale, introdotto nelle Camere grazie a un progetto triennale (2017/2019) di rete camerale nazionale favorito dall'incremento del 20% al D.A., in attesa di essere confermato anche per il triennio 2026/2028, estendendo il raggio d'azione al tema della "doppia transizione", digitale ed ecologica, i due assi principali del PNRR.

Le risorse dedicate concretizzeranno, per l'esercizio 2026, una serie di azioni promosse dall'Ente che riguarderanno:

- potenziamento delle competenze del capitale umano delle MPMI in materia di digitale e green, attraverso iniziative di formazione/informazione (webinar) sui temi della doppia

transizione, tramite l'alimentazione di contenuti info-formativi della innovativa *library* digitale, in fase di realizzazione a livello nazionale, denominata "PID Academy";

- supporto alle imprese attraverso la creazione di connessioni con il mondo della ricerca mediante l'European Digital Innovation Hub, favorendo l'incontro tra domanda e offerta di tecnologie;
- sviluppo della "filiera della conoscenza", intensificando le relazioni fra Università, Centri di ricerca ed imprese e favorendo la costituzione di reti fra imprese per lo sviluppo di progetti di ricerca e formazione;
- iniziative per progetti comunitari in particolare nei programmi HORIZON 2020, COSME 2020 e INTERREG oltre che attingendo alle risorse messe a disposizione dal nuovo programma "Next Generation EU" (NGEU);
- progetti a sostegno degli insediamenti universitari e dei centri di ricerca;
- organizzazione del festival dell'Innovazione che costituisce, con fulcro sulla sede di Pavia e il coinvolgimento di Assolombarda e dell'ateneo pavese, un'iniziativa del tutto nuova che punta a coinvolgere le imprese ad elevata vocazione tecnologica dell'intera circoscrizione;
- counseling in materia di digitale green;
- sostegno all'implementazione delle CER costituite sul territorio;
- diffusione degli strumenti di assessment creati in questi anni dal sistema camerale, come fattori abilitanti della doppia transizione. Ai prodotti già consolidati, rivolti a una conoscenza del livello di maturità digitale (SELF4.0 e ZOOM 4.0), del livello sicurezza informatica dei dati (PID Cyber Check e Cyber Exposure Index) e delle competenze digitali (Digital Skill Voyager), si affiancano nuovi sistemi di assessment capaci di valutare il posizionamento delle imprese sui criteri ESG - Environmental Social Governance, nell'ottica della doppia transizione;
- attuazione di azioni progettuali finanziate dal Fondo Perequativo di Unioncamere, in collaborazione con le aziende speciali;
- emanazione e gestione di bandi, finanziati dal 20% D.A. o da risorse regionali, sia in A.D.P. che dalla pianificazione FESR 2021/2027, per l'erogazione di finanziamenti destinati alle imprese per favorire gli investimenti in innovazione, con particolare riferimento alle tecnologie digitali e green, che migliorino efficienza e sostenibilità dei cicli produttivi;
- servizio di primo orientamento e di assistenza in materia di proprietà industriale;
- servizio di orientamento e assistenza sull'etichettatura dei prodotti;
- collaborazione tra Camera di commercio con la sua azienda speciale e il consorzio CRIT - Cremona Information Technology - per la realizzazione di iniziative volte a supportare la digitalizzazione delle imprese.

Le attività sopra illustrate saranno realizzate dall'Ente camerale direttamente o per il tramite delle proprie aziende speciali.

1.3 OBIETTIVO STRATEGICO - FAVORIRE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO DEI GIOVANI E IL LORO INSERIMENTO LAVORATIVO E DIVULGARE LA CONOSCENZA DELL'ECONOMIA

Il capitale umano e il patrimonio di competenze, tecniche e trasversali, rappresentano risorse immateriali chiave per la competitività di un sistema economico e assumono crescente importanza quando le imprese tendono a innovare e a chiedere nuova conoscenza.

La richiesta di nuove figure professionali da applicare ai processi aziendali, con competenze digitali e di sviluppo sostenibile nelle imprese, fatica a trovare nell'offerta formativa la necessaria disponibilità.

È sempre più evidente il disallineamento tra offerta e domanda di competenze tecniche che rischia di essere un freno allo sviluppo per imprese che investono in capitale fisso ad alto contenuto tecnologico e non trovano sul mercato il personale con le competenze necessarie per massimizzare l'output aziendale.

In questo frangente è strategico sostenere politiche attive del lavoro, che l'Ente nel 2026 proseguirà nell'ambito di attività sviluppate attraverso le proprie aziende speciali: Servimpresa (CR), Promoimpresa Borsa merci (MN) e Paviaviluppo (PV), in qualità di soggetti accreditati per la formazione e i servizi al lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con Regione, Enti Locali, Istituti Scolastici, Università, Fondazioni ITS, Associazioni di categoria e istituti scolastici del territorio, sviluppano azioni qualificanti in tema di:

- formazione tecnica specialistica mediante tirocini aziendali all'interno di precorsi formativi;
- azioni diffuse di orientamento nelle scuole durante tutto l'anno scolastico;
- eventi di orientamento realizzati in sinergia con le Province;
- progetti finanziati a bando con risorse regionali o di FSE mirati alla formazione/riqualificazione del personale;
- realizzazione di PCTO (percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento) per i giovani delle scuole superiori;
- progetto Excelsior per alimentare la banca dati di Unioncamere sulla D/O di lavoro, tramite le aziende speciali;
- certificazione delle competenze in contesti formali e informali, per favorire l'inserimento di unità lavorative nelle imprese;
- progetto finanziato dal Fondo di Perequazione di Unioncamere nazionale, coordinato dall'Unione regionale.
- supporto alle Fondazioni ITS presenti nei tre territori per promuovere la formazione tecnica superiore mediante i percorsi ITS/IFTS finanziati dal PNRR;
- attività della rete dei Punti Nuova Impresa (PNI) attivi presso le tre aziende speciali, per favorire l'autoimprenditorialità e l'auto occupazione, con attività di orientamento alla creazione d'impresa e servizi di affiancamento specialistico e di formazione per aspiranti imprenditori;

- attività della rete dei Comitati Imprenditoria Femminile (CIF), insediati presso le aziende speciali, per azioni rivolte all'impresa femminile e, in generale, all'empowerment femminile.

A tali ambiti di azione si aggiungono le attività di informazione economica che la Camera annovera da tempo tra i propri servizi, forniti direttamente dal proprio Ufficio Studi e Statistica, con la restituzione di rapporti trimestrali (natività, import/export, congiuntura) e con la redazione di un ricco rapporto economico annuale che fotografa l'andamento economico dell'esercizio appena chiuso.

Poter avere un quadro ampio di conoscenze sul sistema economico dell'area vasta della circoscrizione camerale favorisce la comprensione delle dinamiche in atto nel tessuto produttivo e fornisce adeguato supporto per la definizione di adeguate politiche di intervento a livello locale.

1.4 OBIETTIVO STRATEGICO – FAVORIRE L'ATTRAZIONE DEL TERRITORIO A FINI TURISTICI TRAMITE LA PROMOZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE E ARTISTICO

La promozione del territorio in chiave di valorizzazione turistica e del patrimonio culturale è una delle nuove funzioni riconosciute dalla Riforma agli enti camerali che da anni sviluppano in questo ambito attività a favore dell'attrattività dei rispettivi territori.

Le destinazioni turistiche possono essere uno strumento strategico per definire meglio i fattori identitari locali e portare in efficienza i prodotti turistici; rappresentano un potente fattore promozionale e sono uno strumento strategico per definire meglio i fattori identitari locali e portare in efficienza i prodotti turistici. I tre territori della nuova circoscrizione camerale hanno diverse caratteristiche comuni e alcune peculiarità geomorfologiche, in un quadro complessivo di offerta turistica di valore:

- hanno un patrimonio enogastronomico di rilievo e una solida rete di agriturismo e ristoranti;
- sono siti Unesco, con un patrimonio artistico-culturale di eccellenza assoluta;
- comprendono parchi fluviali infrastrutturati con itinerari ciclabili per un turismo lento;
- hanno siti religiosi antichissimi e sono attraversati da cammini religiosi e non che costituiscono un ulteriore elemento di attrazione.

Fino a oggi in nessuna delle tre province è stata costituita una "Destination Organization Management – D.M.O.", organismo che, promosso e finanziato dagli enti del territorio e partecipato anche dalle rappresentanze di settore, funga da pivot per le politiche di promozione turistica anche con attività di promo-commercializzazione delle destinazioni. Nel 2025 tuttavia sia Cremona che Pavia hanno compiuto i primi passi propedeutici alla creazione di una struttura dedicata.

L'attività per il 2026 sarà declinata su più livelli:

a) nell'ambito della rete camerale lombarda:

- bandi dedicati al sostegno diretto alle imprese, sviluppati anche in sinergia con Regione, finalizzati a rendere maggiormente appetibile e fruibile l'offerta, puntando a indurre investimenti di miglioramento, ammodernamento e crescita delle imprese del comparto;



- partecipazione alla linea del Fondo Perequativo nazionale dedicata al turismo, con il coordinamento dell'Unione regionale;
- partecipazione a manifestazioni di settore di carattere internazionale (come ad esempio TTG di Rimini e BIT di Milano) per la promozione dell'attrattività turistica del territorio;

b) nell'ambito dei tre territori provinciali:

- iniziative coordinate tra le istituzioni locali e le rappresentanze economiche, volte a valorizzare il patrimonio artistico e culturale (siti Unesco, parchi fluviali, enogastronomia, Distretti Urbani del Commercio);
- eventi simbolo che si tengono sui territori:
 - Cremona: 16^a edizione del Masterclass musicale, Festa del Torrone, Festa del Salame, Mondomusica, Salone Enogastronomico "Il Bontà", Festival della Mostarda, D.U.C. di Cremona, Crema, Casalmaggiore e Soncino;
 - Mantova, la "città dei festival": Festivalletteratura, Food & Science Festival, Festival Trame Sonore, Festival Segni di Infanzia, Festival della Sbrisolona, programma artistico della Fondazione di Palazzo Te, D.U.C. del centro storico e D.I.D. dei Comuni;
 - Pavia: attività a valle della celebrazione del 500^a della "Battaglia di Pavia", Mirabilia (rete europea dei siti Unesco), valorizzazione della nuova Cupola Arnaboldi, patto territoriale per l'occupazione nel turismo, Autunno pavese, circuito "La via del Carnaroli" e marchio camerale "Carnaroli da Carnaroli pavese", piano di rilancio dell'Oltrepò Pavese, progetto STAI (con Provincia di Pavia e Regione) per il turismo inclusivo dei soggetti diversamente abili.

I territori si doteranno ciascuno di uno strumento esterno che professionalmente organizzi l'offerta turistica con un pacchetto di prodotti da promuovere e vendere al pubblico, mediante la creazione di una Destination Management Organization – DMO nella forma di Fondazione di partecipazione per il territorio cremonese, mantovano e pavese.

Si organizzeranno direttamente eventi (quali B2B o partecipazioni a manifestazioni di settore) in grado di promuovere l'offerta turistica cremonese, mantovana e pavese presso il potenziale pubblico di visitatori.

1.5 OBIETTIVO STRATEGICO – SOSTENERE I DISTRETTI PRODUTTIVI E VALORIZZARE LE PRODUZIONI TIPICHE

L'ambito nel quale si intende operare in merito è triplice:

- a) promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese e dei loro distretti produttivi attraverso iniziative di sostegno finanziario, ossia:
- bandi elaborati e finanziati interamente con risorse camerali;
 - bandi promossi e finanziati direttamente da Regione e/o attuati dall'Unione regionale quale Organismo Intermedio tramite le Camere di Commercio ovvero con quote di cofinanziamento a carico delle singole Camere di Commercio;

- b) valorizzare il patrimonio produttivo dei vari comparti attraverso progetti locali o di sistema regionale, con un'accentuazione rivolta alla valorizzazione del comparto agroalimentare;
- c) pubblicazione di due bandi semestrali aperti a progetti presentati da organismi associativi di matrice economica, culturale, del terzo settore, Consorzi e Strade dei prodotti tipici, per finanziare iniziative che spaziano dalla produzione tipica agroalimentare all'offerta culturale e turistica.

Particolare impegno sarà dedicato alle attività connesse alla convezione stipulata con Unioncamere Lombardia, riconosciuta Organismo Intermedio da Regione Lombardia in qualità di Autorità di Gestione delle misure a valere sui Piani Regionali FESR e FSE+ 2021-2027. Gli uffici camerali saranno impegnati nelle fasi di istruttoria e controllo di alcune misure a bando dedicate allo sviluppo competitivo delle imprese lombarde.

La promozione del patrimonio enogastronomico sarà attuata anche tramite:

- partecipazione a eventi fieristici di riferimento (come Vinitaly e Cibus)
- proposte di eventi in "rete" che favoriscano lo scambio tra operatori (iniziative B2B sui territori);
- supporto alle partecipate del nuovo ente (Millenaria srl, Cremonafiere spa) che si occupano di promuovere eventi espositivi di rappresentanza delle produzioni tipiche con richiamo regionale;
- progetti promossi congiuntamente dal sistema camerale e Regione Lombardia in Accordo di Competitività con Regione Lombardia (CREFIS-centro ricerche filiere suinicole con Unicatt. di Mi);
- supporto al cluster dell'Agrifood tramite convenzioni con Unicatt. e Polimi (sedi di Cremona).

AMBITO STRATEGICO 2 - SERVIZI ANAGRAFICI ALLE IMPRESE

È l'ambito in cui confluiscono i servizi amministrativi rivolti al pubblico facenti capo al complesso servizio del Registro delle Imprese, i servizi per gli Sportelli Unici comunali (SUAP) dei tre territori e i servizi di sportello per i prodotti del registro e prodotti digitali di nuova generazione.

Questo ambito comprende due obiettivi strategici di seguito descritti:

- Omogeneità ed efficienza del Registro Imprese;
- Favorire la transizione digitale e l'accesso ai servizi.

2.1 OBIETTIVO STRATEGICO - OMOGENEITA' ED EFFICIENZA DEL REGISTRO IMPRESE

Il registro delle imprese, completamente digitale e accessibile su base nazionale, è uno strumento giuridico-operativo imprescindibile per l'attività economica e commerciale, ossatura portante del sistema economico.

Il suo prodotto, la visura camerale, è stata oggetto di una profonda revisione grafica (cd visura rossa) ed è in continuo miglioramento per una sempre più efficace e client-oriented lettura dei suoi importanti contenuti, non solo aderenti agli obblighi di pubblicità legale, ma diretti a fornire informazioni sulle caratteristiche strutturali di ogni impresa.



Nel registro si sono stratificate nel tempo “sezioni speciali” che, al di là della forma giuridica, conferiscono connotazioni particolari ai gruppi di imprese che vi si iscrivono, come quelle delle start up innovative, delle imprese sociali, delle società benefit. Recentissima e aperta dal 30 settembre scorso, la nuova sezione speciale delle Imprese Culturali e Creative (ICC), introdotta con Legge n.206 del 27.12.23 art. 25 che, riconoscendo la cultura e la creatività elementi costitutivi dell'identità italiana, valorizza “qualunque ente” già iscritto a RI o REA, che operi in uno dei settori con i codici Ateco elencati nell'allegato al DM 10 luglio 25 che detta gli adempimenti necessari per l'iscrizione, specifiche tecniche e modulistica, affidando al registro compiti istruttori anche in questo campo.

Il prossimo anno vedrà quasi certamente la riattivazione della apposita sezione dedicata al Titolare Effettivo, in base alla normativa europea sull'antiriciclaggio (Dlgs 231/07) operativa in Italia da fine 2023 in base al DM 55 del marzo 22 e poi sospesa a più riprese nell'ultimo biennio per effetto di ricorsi e provvedimenti, ultimo dei quali è l'Ordinanza del CdS del 15.10.24. Ora, dopo un richiamo della Comunità Europea, il Governo sta lavorando a un decreto legislativo in modifica alla precedente impostazione, che consentiva una consultazione ampia e generalizzata di questa sezione per passare a una diversa impostazione che limiterà l'accesso ai dati TE solo dietro a un interesse diretto, concreto e attuale.

L'intenso anno di lavoro comune tra gli uffici RI delle tre sedi di Cremona, Mantova e Pavia ha fatto emergere la mappatura delle differenze di operatività e prassi sulla gestione del registro e ha avviato la graduale convergenza verso un modello operativo comune.

Gli obiettivi realizzati – SARI unico, Contact center unico, sanzioni unificate, abolizione della procura, condivisione dei primi atti - hanno costituito le basi di questo modello, che sarà completato il prossimo anno pur conservando per almeno un biennio la sua organizzazione per provincia.

Linee di lavoro 2026

Il gruppo dei coordinatori e i sottogruppi tematici delle tre sedi saranno impegnati ad individuare, per ciascuna priorità operativa, una modalità esecutiva di riferimento basata su linee interpretative, informative e di produzione di atti comuni sulle seguenti direttrici:

- attivare le procedure d'ufficio non ancora intraprese e proseguire quelle avviate;
- armonizzare processi di istruttoria pratiche condividendo schemi di sospensione;
- monitorare i tempi di evasione e utilizzare maggiori di automatismi;
- efficientare qualche attività per ottenere spazio di recupero sull'arretrato;
- gestire le pratiche da rifiutare con modalità e atti condivisi;
- confrontare istruttorie di attività artigiane e regolamentate;
- attivare la comune procedura di presentazione dei libri sociali all'atto della cancellazione;
- condividere strumenti e regole su periti e esperti, conducenti, rilascio parametri e temi simili anche con l'ausilio di servizi on line di nuova generazione (cd SOL2).

Funzionale a questo sforzo di omogeneità ed efficienza sarà la presenza di un unico e più evoluto portale camerale, che dovrà essere rivisitato nei contenuti dell'anagrafe a beneficio delle oltre

120.000 imprese attive che popolano il registro e sono le principali fruitrici, insieme ai loro consulenti di questi servizi amministrativi.

In merito alla tematica dell'organizzazione degli esami per agenti d'affari in mediazione, ora svolti in convenzione con la Camera di Milano Monza Brianza, il prossimo anno verrà normata una diversa modalità di acquisizione del requisito professionale per la categoria, tramite tirocini sostitutivi dell'esame. Se, nonostante questa novità, la Giunta Camerale intenderà attivare gli esami presso le sedi camerali si dovrà destinare a questa funzione un significativo sforzo dell'area.

Grande rilevanza avrà il dialogo costante con i Presidenti degli Ordini professionali di categoria delle tre province, se possibile allargato anche agli enti INPS e AE.

2.2 OBIETTIVO STRATEGICO - FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE E L'ACCESSO AI SERVIZI

Si tratta dell'obiettivo comune affidato a tutte le Camere dal sistema nazionale, che ricomprende attività di supporto degli Sportelli Unici (Suap), la sfida della interoperabilità imposta dalle nuove regole di dialogo tra PPAA per lo scambio informativo, la crescita degli strumenti digitali offerti alle imprese, l'accesso semplificato ai servizi e agli sportelli camerali.

La **funzione Suap** ha ormai consolidato la sua presenza nell'alveo delle attività anagrafiche in favore delle imprese perché è di primaria importanza l'allineamento tra i dati d'impresa dichiarati allo sportello unico del Comune e quelli certificati al Registro Imprese e in quanto i Suap alimenteranno il Fascicolo d'impresa gestito dal sistema camerale.

In ambito Suap il 2026 vedrà un impegno sulle seguenti direttrici di lavoro:

- entro febbraio 2026 l'intero sistema degli Sportelli Unici delle attività produttive dovrà adottare le nuove regole di dialogo digitale e di interoperabilità del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU) dettate dal nuovo allegato tecnico al DM n. 160/10 (si veda sezione normativa), che prevedono l'abbandono della pec come mezzo di trasmissione e di comunicazione tra Enti. Pertanto sarà attività del Registro Imprese verificare che tutti gli enti coinvolti - 363 Comuni e circa 20 Enti Terzi come ATS, Province, Vigili del Fuoco, ARPA, Agenzia del Monopolio, Questura, Soprintendenza delle belle Arti, Enti Parco, eccetera - abbiano scelto l'applicativo da utilizzare e ricevano le istruzioni riguardo le nuove modalità di dialogo, assicurando una transizione che si auspica lineare. Si tratta di una svolta epocale per la digitalizzazione delle comunicazioni e per l'utilizzo della PDND – Piattaforma digitale Nazionale dei Dati – che garantirà per tutto il territorio nazionale uniformità di procedure, sicurezza negli scambi informativi e consentirà a tutte le Pubbliche Amministrazioni la consultazione e l'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa (il cui regolamento è previsto entro l'avvio del nuovo SSU):
- la modifica del SSU vede coinvolti anche i Registri imprese che, in qualità di ente terzo competente per alcune attività d'impresa cd regolamentate (impiantisti, autoriparatori, pulizie, facchinaggio, ingrosso), dovranno adottare nuove linee guida per la gestione delle pratiche di avvio e modifica delle attività presentate contestualmente alla scia al SUAP per questi settori.
- l'ufficio SUAP della Camera, che rappresenta una best practice nazionale, oltre a continuare le attività di assistenza, formazione e informazione ai SUAP si propone di estendere l'attività di



Servizio SUAP Associato Camerale (SAC) dagli attuali 8 Comuni (a novembre si è associato il Comune di Castel d'Ario) anche ai Comuni interessati delle province di Cremona e Pavia. A tal fine si intende anche revisionare la convenzione attualmente deliberata dalla precedente Camera di Mantova;

- il Registro Imprese continuerà a fornire, tramite la figura del responsabile dell'ufficio, una solida collaborazione al Servizio SUAP&Impresa, coordinato da Unioncamere Lombardia, per la gestione degli eventi mensili di formazione e informazione regionali dedicati a tutti i SUAP ed Enti Terzi;
- dal prossimo anno verrà avviato anche il "Servizio di Assistenza Specialistica SUAP alle Camere di Commercio" per il triennio 2026-2028, che mira a supportare le Camere nella gestione delle pratiche SUAP attraverso esperti qualificati che forniranno supporto tecnico-specialistico tramite incontri formativi di gruppo e sessioni di tutoring su casi concreti. Sarà utilizzato per la gestione dei SAC che intendiamo ampliare. Ciascuna Camera avrà un pacchetto base di servizi, con la possibilità di integrare con l'acquisto di ulteriori ore.

L'Area Anagrafica governa infine gli sportelli di servizio all'utenza che concorrono alla crescita della digitalizzazione delle imprese e forniscono i seguenti output:

- rilasci di certificati, elenchi merceologici, vidimazioni, deposito libri sociali;
- servizi digitali di nuova generazione: carte tachigrafiche, rilasci di dispositivi di firma CNS, rilasci di SPID; aperture del Cassetto Digitale dell'Imprenditore;
- cancellazione protesti, domande di marchi e brevetti, certificati per l'estero (servizi incardinati in altre aree ma svolti da personale di sportello).

Il 2025 ha visto una intensa collaborazione tra gli sportelli delle tre sedi per migliorare i servizi, anche accrescendo le competenze e l'efficienza.

Nel 2026 la Camera sarà orientata a completare la standardizzazione dei servizi all'utenza accrescendo gli strumenti digitali di riferimento, in particolare:

- attivare i servizi digitali SOL2 per accesso agli atti/riciesta elenchi merceologici/rilascio copie atti e bilanci alle altre due sedi camerali;
- estendere l'utilizzo delle agende on line per fissare tramite sito appuntamenti sui servizi sulle tre sedi;
- promuovere la nuova App Impresa Italia presso le imprese dei nostri territori;
- attuare su Cremona un ufficio polifunzionale come quelli di Mantova, Pavia e Crema, liberando risorse RI per l'istruttoria pratiche;
- ricalibrare lo sportello "vidimazione" per le sole vidimazioni dei libri sociali a seguito della definitiva entrata in vigore della normativa RENTRI che ha eliminato la vidimazione dei formulari di identificazione rifiuti (già di competenza camerale) e ridotto drasticamente la vidimazione di Registri di Carico e Scarico rifiuti.

Si dovrà infine:

- rinnovare gli incarichi "IR" e "ODR/RAO" conferiti dalla CCIAA, rispettivamente a professionisti e associazioni di categoria/Comuni, per lo svolgimento di attività connesse al rilascio della firma digitale (predisposizione di tutte le attività propedeutiche all'effettivo rinnovo che avverrà nel mese di gennaio 2027);
- curare la delicata questione del passaggio di consegne per pensionamento della responsabile del Servizio Sportello Utente di Mantova con l'individuazione di altra figura che funga da riferimento per gli sportelli dei tre territori.

AMBITO STRATEGICO 3 – VIGILANZA DEL MERCATO E TRASPARENZA

3.1 OBIETTIVO STRATEGICO – TRASPARENZA E FEDE PUBBLICA

Comprende le attività riferite a:

- **prezzario delle opere edili:** collaborazione con CESTEDIL e associazioni di categoria artigiane;
rilevazione dei prezzi: Programma BMTI e gestione Sala Contrattazione Merci di Mortara. Hosting del portale Paviaprezzi. Prosecuzione del servizio di newsletter del mercato del risone in collaborazione con Borsa Merci Telematica Italiana;
- **vigilanza del mercato tramite il servizio metrico:** prevede eventuali convenzioni con altre CCIAA o affidamenti a Laboratori per potenziare sia la vigilanza metrologica che quella sui prodotti;
- **marchi collettivi camerali:** riguarda attività amministrative e di certificazione in questa materia, di importanza per la tutela del mercato;
- **sportello etichettatura:** servizio gratuito per le imprese di primo orientamento in materia di etichettatura e di sicurezza dei prodotti alimentari e non alimentari (risposta quesiti presentati), progetti di sistema.

3.2 OBIETTIVO STRATEGICO – SERVIZI DI MEDIACONCILIAZIONE E PREVENZIONE CRISI D'IMPRESA

L'obiettivo verte sulle attività degli Organismi di media conciliazione della Camera di Commercio (in prospettiva ne rimarrà solo uno), in applicazione della riforma Cartabia (Dlgs n. 149/22, art.7) che ha profondamente modificato la mediazione civile e commerciale con finalità deflative del processo civile, nonché sul servizio di Composizione Negoziata della Crisi d'impresa (artt.12-25 del nuovo CCII Dlgs n. 14/19), che entrato in vigore il 15 luglio 2022, ha affidato alle Camere di commercio la gestione della piattaforma telematica per la presentazione delle domande, lo scambio informativo tra i soggetti interessati e la raccolta della documentazione relativa alla procedura.

PROGRAMMA DI ATTIVITÀ 2026

Organismo di Mediazione:

Rimarranno operativi al momento presso ognuna delle sedi i tre Organismi di Mediazione che si sono accreditati al Ministero e operano tutti in applicazione alle nuove norme del Regolamento n. 150/23. Attualmente si trovano in fase di reiscrizione. In base al riscontro dato dal Ministero di Giustizia verrà definito il mantenimento autonomo degli Organismi oppure la fusione dei tre delle ex Camere accorpate. Si tratterà in ogni caso di:

- garantire il mantenimento della qualità ed efficienza del servizio sul territorio sino a oggi erogato;
- condividere lo stile di gestione e le migliori prassi;
- accrescere la competenza dei mediatori;
- condividere i mediatori;
- organizzare corsi di formazione più funzionali;
- promuovere l'istituto della mediazione innovato presso gli avvocati.

Per far fronte alla nuova complessità operativa sarebbe opportuno l'adeguamento dell'applicativo gestionale in uso al fine di consentire le sottoscrizioni dei verbali con il rilascio della firma digitale oneshot, nella mediazione telematica, all'utenza priva di CNS.

L'efficienza e l'efficacia del servizio favorirebbe l' "appeal" degli Organismi camerali, rispetto a quelli gestiti da soggetti terzi.

Composizione Negoziata della Crisi d'impresa (CNC)

Il procedimento extragiudiziale di natura non concorsuale nato con D.L. n. 118/21 proprio per scongiurare il ricorso delle procedure concorsuali e favorire la continuità d'impresa - poi confluito nel Codice della crisi – nel suo primo triennio di vita presenta numeri ancora contenuti sul nostro territorio, ma nel 2025 ha dimostrato un incremento ed è destinato a crescere soprattutto grazie alle modifiche del "correttivo ter" al CCII (D.Lgs n. 136/2024), tra le quali figura anche la "transabilità" dei debiti con l'Erario, fino ad oggi non consentita per questa procedura (art. 23 c.2bis). Saranno centrali:

- la formazione dei funzionari sul correttivo e sulla evoluzione della piattaforma;
- la formazione dei professionisti e dei consulenti delle imprese, soprattutto sul funzionamento della piattaforma;
- la continuità di svolgimento dei tavoli locali con professionisti ed esperti;
- la promozione presso le imprese dei webinar formativi previsti nel progetto finanziato dalle camere lombarde, coordinato da UCL con il supporto tecnico del Consorzio camerale Innexa, per rafforzare la conoscenza degli strumenti economico finanziari di prevenzione della crisi d'impresa e la diffusione della Suite Finanziaria, per la autovalutazione dello stato di salute economico-finanziario delle imprese. Interessante in questo ambito sarà anche la formazione finalizzata alla conoscenza e utilizzo dei rating di sostenibilità ESG (Ambientale, Sociale e di Governo aziendale).



AMBITO STRATEGICO 4 - GESTIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO

L'ambito strategico "Gestione della Camera di commercio" è riferito alle funzioni di amministrazione generale a supporto del funzionamento dell'Ente (gestione economico-finanziaria, approvvigionamenti e patrimonio) e fa capo all'Area Economico - Finanziaria.

In tale ambito il principale obiettivo strategico è quello il miglioramento dei livelli di "efficienza" (intesa come capacità di utilizzo delle risorse) e di "efficacia" (intesa come adeguatezza degli output prodotti rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti interni) a cui aggiungere l' "economicità" (intesa come agire con il minor dispendio possibile di risorse pubbliche) raggiunti da tutti gli uffici preposti alle funzioni di supporto sopra elencate e negli uffici dove questi obiettivi siano possibili.

Un secondo obiettivo strategico, facente parte degli obiettivi di sistema individuati da Unioncamere, concerne la solidità economica e patrimoniale dell'Ente.

4.1 OBIETTIVO STRATEGICO - MANTENIMENTO DEI LIVELLI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI SERVIZI DI SUPPORTO

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2026

Il programma di attività concerne principalmente:

- il rispetto dei termini procedurali previsti dalla legge (primo fra tutti il rispetto dei termini di pagamento dei fornitori)
- il raggiungimento degli obiettivi strategici o operativi che verranno individuati nel Piano della Performance in materia di gestione delle risorse economico finanziarie, primi tra tutti gli affidamenti con particolare riguardo all'utilizzo del mercato elettronico o ai fini della verifica di congruità dei prezzi.

4.2 OBIETTIVO STRATEGICO - SOLIDITA' ECONOMICA E PATRIMONIALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO

Mantenimento di un adeguato livello di solidità economica e patrimoniale, misurato con riguardo ai proventi e agli oneri tramite l'indice di equilibrio strutturale e in riferimento al patrimonio con l'indice di struttura primario.

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2026

Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo strategico relativo alla solidità economica e patrimoniale dell'Ente, si intende intervenire sia dal lato dei proventi che dal lato dei costi con le seguenti attività:

- recupero dei crediti da diritto annuale tramite in primis le azioni di sollecito e successivamente, se necessaria, l'emissione dei ruoli;
- contenimento delle spese da sostenere, in particolare quelle di funzionamento (ad es. oneri telefonici, consumi energetici, spese di automazione, etc);
- verifica degli spazi per uffici necessari al fine di una possibile razionalizzazione.



AMBITO STRATEGICO 5 - COMPLIANCE NORMATIVA DELLA CAMERA DI COMMERCIO

L'ambito strategico "Compliance Normativa della Camera di commercio", concetto mutuato dal mondo aziendale e bancario in particolare, concerne la conformità delle procedure interne alle norme riguardanti l'attività svolta. Obiettivo è quello di assicurare la piena osservanza da parte della Camera di commercio della normativa europea, nazionale e di autoregolamentazione (leggi, regolamenti, statuto, codici di condotta, etc.) in tema di prevenzione della corruzione, trasparenza amministrativa, responsabilità amministrativa degli enti, protezione dei dati personali, rispetto del Codice di Comportamento e del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), in un'ottica sia preventiva, al fine di evitare il rischio di incorrere in sanzioni e/o danni di immagine, sia di programmazione ed efficientamento dell'organizzazione.

In ambito pubblico, il perimetro di attività della funzione Compliance è dato in particolare dalle seguenti norme rispetto alle quali occorre garantire, in prospettiva, un totale adeguamento: Riferimenti normativi principali:

- Decreto Legislativo D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 (Trasparenza e pubblicità);
- Decreto Legislativo n. 231/2001 (Responsabilità amministrativa degli enti);
- Legge 6 novembre 2012 n. 190 (Prevenzione della corruzione e dell'illegalità -Anticorruzione);
- Regolamento UE 2016/679 – GDPR (Protezione dei dati personali)
- Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2024–2026;
- Linee guida Unioncamere sulla gestione integrata della compliance;
- Nuovo Codice dei Contratti Pubblici - D.Lgs. 31 marzo 2023 n. 36 e successivi decreti correttivi;
- Legge 23 maggio 2025 n. 132 sull'Intelligenza Artificiale e relative disposizioni applicative per la PA.

Con riferimento a tali materie, che hanno assunto nel tempo - per rilevanza, impegno organizzativo e competenze richieste - un'importanza crescente, vengono svolte le attività di analisi del rischio, programmazione, predisposizione dei regolamenti interni, pianificazione e attuazione di idonee misure di prevenzione e monitoraggio.

L'ambito strategico "Compliance Normativa", pur in capo allo staff del S.G., è trasversale a tutte le aree organizzative e impatta in misura significativa sull'attività di tutti gli uffici camerali, tenuti a collaborare alla stesura dei documenti di programmazione e ad attuare i diversi adempimenti che da questi documenti scaturiscono.

Nel 2026 si intende operare in continuità con gli anni precedenti, al fine di mantenere e consolidare il livello di compliance raggiunto.

5.1 OBIETTIVO STRATEGICO - MANTENIMENTO DELLA CONFORMITÀ NORMATIVA DELLA CCIAA DI CREMONA-MANTOVA-PAVIA

Mantenimento e consolidamento della conformità delle procedure interne alle norme vigenti in materia di prevenzione della corruzione (Legge n. 190/2012), di trasparenza amministrativa (D.Lgs. n. 33/2013), di protezione dei dati personali (Regolamento UE 679/2016), di sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. n. 81/2008), di antiriciclaggio (D.Lgs. n. 90/2017).

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2026

- *Prevenzione della corruzione*: Aggiornamento annuale del PTPCT quale sezione del PIAO, anche sulla base degli esiti del monitoraggio di fine anno, con l'obiettivo di semplificare le misure ulteriori/specifiche secondo criteri di fattibilità e di utilità; attuazione delle misure generali obbligatorie e delle misure ulteriori/specifiche; monitoraggio semestrale.
- *Trasparenza Amministrativa*: Consolidamento e piena operatività di un modello organizzativo da implementare nel nuovo ente che preveda monitoraggi periodici (secondo le scadenze individuate nell'allegato al PIAO) sulla pubblicazione di dati e informazioni al fine di garantire il continuo aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito.
- *Protezione dei dati personali (Privacy)*: revisione/aggiornamento annuale del Registro dei Trattamenti; aggiornamento informative (se necessario); predisposizione documentazione di corredo (ove necessario), anche sulla base di apposite linee di indirizzo fornite da Unioncamere.
- *Predisposizione della DPIA (Valutazione di Impatto sulla Protezione dei Dati) camerale*: si tratta di un adempimento previsto dall'art. 35 del GDPR a carico dei titolari del trattamento inerente operazioni che potrebbero mettere a rischio elevato diritti e libertà delle persone fisiche di cui si detengono dati.
- *Programma di Coinvolgimento e Sensibilizzazione dei Responsabili, per rafforzare ulteriormente la cultura della compliance all'interno della Camera di Commercio di Cremona, Pavia e Mantova, si intende procedere con un programma strutturato di coinvolgimento dei responsabili dei diversi servizi. L'obiettivo è sensibilizzare e stimolare un'attenta e consapevole implementazione della compliance a tutti i livelli e in tutti i settori dell'organizzazione. Tale programma prevede l'organizzazione di incontri e riunioni periodiche coordinati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) e dal Responsabile Compliance, finalizzati a condividere aggiornamenti normativi, best practice, strumenti operativi e a raccogliere feedback utili per il miglioramento continuo delle procedure interne.*

3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

Nella presente sezione si intende fornire un quadro delle risorse economiche di cui la Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia potrà disporre nell'esercizio 2026 per la realizzazione del programma di attività illustrato nelle pagine precedenti, tenuto conto delle previsioni di entrata e degli oneri che dovranno essere sostenuti per il funzionamento della struttura e per le politiche economiche.

I proventi e gli oneri dell'esercizio sono classificati rispettivamente nelle tre categorie della gestione corrente, della gestione finanziaria e della gestione straordinaria, così come previsto dal D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 ("Regolamento di disciplina della gestione economica, finanziaria e patrimoniale delle Camere di Commercio"), i cui risultati sommati tra di loro generano l'avanzo o il disavanzo economico dell'esercizio.

Al di fuori dello schema di preventivo economico figura il Piano degli Investimenti, distinto in immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie.

3.1 Proventi

I **proventi** della **gestione corrente** (diritto annuale, diritti di segreteria, contributi ed altre entrate correnti, proventi da cessione di beni o prestazione di servizi) sono stimati in **€ 21.646.000** circa.

Diritto Annuale

ANNI	RICAVI DIRITTO ANNUALE
2024	13.934.007 *
2025	13.710.807 **
2026	13.865.000

* Importo riferito al periodo 19/11/24 - 31/12/24 di pertinenza della Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia e al periodo 1/1/24 - 18/11/24 di pertinenza delle tre Camere di Commercio preesistenti

** Importo stimato in termini di preventivo al 31/12/2025

Il D.L. 24 giugno 2014 n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n. 114, ha stabilito un taglio delle misure del diritto annuale del 50% a partire dal 2017.

Successivamente il sistema camerale, attraverso Unioncamere Italiana e con l'approvazione del Ministero dello Sviluppo Economico, ha deciso un incremento del 20% di tali misure per il triennio 2017-2019 (ai sensi dell'art. 18, comma 10, della L. 23 dicembre 1993, n. 580 e s.m.i.) finalizzato al finanziamento di progetti di sistema aventi ad oggetto la digitalizzazione, l'orientamento al lavoro e alle professioni e il turismo.

Tale incremento è stato prorogato anche per i trienni 2020-2022 e 2023-2025, finalizzato alla realizzazione dei seguenti progetti di sistema: 1. La doppia transizione: digitale ed ecologica; 2. Formazione e lavoro; 3. Turismo; 4. Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.

Per il triennio 2026-2028 la proroga del 20% è in corso di autorizzazione ed è finalizzata alla realizzazione dei seguenti progetti di sistema: 1. La doppia transizione: digitale ed ecologica; 2. Il



Turismo; 3. Internazionalizzazione delle imprese; 4. Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza. La Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia ha deciso di aderire ai progetti 1. 2. e 3.

Per il 2026 la previsione dei proventi per **Diritto Annuale**, comprensivo del 20%, ammonta a € **13.860.000**, comprensivo di interessi e sanzioni. Tale importo risulta al lordo del Fondo Svalutazione Crediti per Diritto Annuale, previsto per € 3.715.000.

I **diritti di segreteria**, relativi a pratiche di competenza sia dell'area anagrafica e di regolazione del mercato sia di quella promozionale, rappresentano circa il 25% dei proventi della gestione corrente:

Diritti di segreteria

	2024	2025*	2026
Diritti di segreteria	4.883.256	5.358.000	4.883.000

* Importo stimato al 31/12/2025

Per quanto concerne la previsione per l'esercizio 2026 si ritiene di rivedere al ribasso il dato stimato a preventivo 2025, ovvero € **4.883.000**, comprensivo delle sanzioni amministrative e delle eventuali restituzioni di importi non dovuti.

Lo stanziamento relativo alla voce di provento **contributi, trasferimenti ed altre entrate** viene previsto in complessivi € **2.640.500** e comprende contributi per progetti e rimborsi di utenze.

Per quanto concerne i **proventi da gestione di servizi**, comprendenti i servizi di conciliazione e di arbitrato, i proventi derivanti da cessione di beni (carnet ATA per l'esportazione di merci, dispositivi di firma digitale e cronotachigrafi), gli affitti attivi e i ricavi da attività commerciale per partecipazione a fiere in Italia e all'Estero - viene stimato un introito complessivo di € **254.500**.

I **proventi** derivanti dalla **gestione finanziaria** sono previsti in € **5.500** e comprendono gli interessi attivi da prestiti sull'indennità di fine rapporto concessi al personale dipendente per € 5.000 e dal conto corrente di Tesoreria Unica per € 500.

Infine, con riferimento, ai **proventi della gestione straordinaria** non è stata fatta una previsione per ragioni prudenziali.

Il **totale dei proventi** derivanti dalle gestioni corrente, finanziaria e straordinaria ipotizzabile in via prudenziale per l'esercizio 2025 ammonta pertanto complessivamente ad € **21.638.000**.

3.2 Oneri

Gli **oneri** della **gestione corrente** previsti in € **27.318.500** comprendono le spese per il personale, le spese di funzionamento, le spese per interventi economici e gli ammortamenti e accantonamenti. Di seguito si espone il loro andamento.



Oneri correnti

ONERI CORRENTI	2024	2025*	2026
Spese personale	5.404.721	5.656.000	5.801.300
Spese di funzionamento	4.824.009	5.681.000	5.395.350
Interventi economici	11.377.046	11.670.500	11.600.000
Ammortamenti ed accantonamenti	4.081.648	4.378.000	4.521.850
TOTALE ONERI CORRENTI	25.687.425	27.385.500	27.318.500

* Importo stimato al 31/12/2025

La previsione delle **spese per il personale** per l'esercizio 2026, tenuto conto delle cessazioni verificatesi nel corso degli anni precedenti nonché delle ulteriori che si verificheranno presumibilmente nel 2026 e dei rinnovi contrattuali previsti è pari a **€ 5.801.300**.

Gli **oneri di funzionamento**, comprendenti le spese per la prestazione di servizi, il godimento beni di terzi, gli oneri diversi di gestione, le quote associative e gli oneri per il funzionamento degli organi istituzionali vengono stimati complessivamente in **€ 5.403.350**.

Gli **interventi economici** sono previsti per una somma complessiva di **€ 11.600.000**.

Ammortamenti e accantonamenti, comprendenti anche il fondo svalutazione crediti da diritto annuale, vengono previsti in **€ 4.521.850**.

Così come per i proventi, anche gli **oneri della gestione straordinaria**, non sono stati valutati.

Il risultato di esercizio previsto, risultante dalle previsioni effettuate e sopra evidenziate, risulta **negativo per € 5.675.000**

Nella tabella che segue sono indicate – a confronto con i dati definitivi del bilancio di esercizio 2024 – le stime di proventi e oneri derivanti dal preconsuntivo 2025 e l'ipotesi di previsione per l'esercizio 2026, della nuova Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia:



CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA- MANTOVA- PAVIA		Preventivo 2025	Preventivo 2026
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi correnti			
1) Diritto Annuale		13.700.807	13.860.000
2) Diritti di Segreteria		5.350.000	4.883.0000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate		3.554.278	2.640.500
4) Proventi da gestione di beni e servizi		331.7500	254.500
5) Variazione delle rimanenze			0
Totale proventi correnti (A)		22.936.8357	21.638.000
B) Oneri correnti			
6) Personale		-5.656.0003	-5.801.300
7) Funzionamento		-5.681.000	-5.395.350
8) Interventi economici		-11.670.500	-11.600.000
9) Ammortamenti e Accantonamenti		-4.378.000	-4.521.850
Totale oneri correnti (B)		-27.385.5009	-27.318.500
Risultato della gestione corrente (A-B)		-4.448.6652	-5.680.500
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi finanziari		914.1509	5.500
11) Oneri finanziari		-50	
Risultato della gestione finanziaria		914.100	5.500
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari		400.000	
13) Oneri straordinari		-50.0000	
Risultato della gestione straordinaria		350.000	
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale		0	0
16) Svalutazioni attivo patrimoniale		0	0
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria		0	0
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/- C +/-D +/- E)		-3.184.565	-5.675.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni Immateriali		0	20.000
Immobilizzazioni Materiali		2.847.000	2.480.000
Immobilizzazioni Finanziarie		0	0
TOTALE INVESTIMENTI		2.847.0003	2.500.000



3.3 Piano degli investimenti

Il Piano degli Investimenti, che pur non costituendo parte integrante del Budget Direzionale, fornisce comunque un'importante informazione riguardo la strategia di investimento dell'Ente, prevede investimenti in immobilizzazioni materiali per € 2.500.000, di cui:

- € 2.200.000 per interventi di manutenzione straordinaria degli immobili e degli impianti ad uso istituzionale e commerciale dell'Ente
- € 280.000 per acquisto di mobili e arredi, macchine elettroniche e macchinari ed attrezzatura varia
- € 20.000 per il rifacimento del sito della Camera.