



CAMERA DI COMMERCIO
CREMONA - MANTOVA - PAVIA

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2025



INDICE

Premessa	P. 3
1. Analisi del contesto di riferimento	P. 5
1.1. Il contesto esterno	P. 7
1.2. Il Contesto interno	P. 17
2. Linee di intervento per l'anno corrente	P. 26
2.1. Albero della performance	P. 26
2.2. Ambiti strategici	P. 27
3. Il quadro delle risorse economiche	P. 42



PREMESSA

La Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia ha concluso la procedura di accorpamento in data 18 novembre 2024. Il Decreto del Presidente della Regione Lombardia n. 245 del 24 ottobre 2024 ha stabilito in quella data la riunione di insediamento Consiglio, determinando la nascita della nuova Camera di Commercio di Cremona-Mantova –Pavia, già istituita con D.M. 16/2/2018.

La presente relazione è stata predisposta al fine di favorire una prima programmazione della nuova Camera, visti i tempi ristretti rispetto a fine anno. Tale atto, redatto in sostanziale continuità con le programmazioni dei tre enti preesistenti, sarà aggiornato con l'approvazione del Programma di Mandato 2024-2029 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 ed illustrare i programmi di attività che si intendono realizzare nell'esercizio di riferimento nell'ambito delle priorità strategiche definite nel programma di mandato e per il perseguimento degli obiettivi generali ivi individuati. La R.P.P. rappresenta anche un momento di aggiornamento, alla luce dell'evolversi delle esigenze esterne del territorio di riferimento o interne all'ente, degli obiettivi pluriennali dell'ente.

In piena coerenza con la relazione annuale di indirizzo 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 dell'ente, documento 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 ivi definiti l'organo politico predisporrà il preventivo economico annuale, il relativo piano delle azioni che fa riferimento agli interventi economici dell'ente 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 2025 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 2025.

La Relazione Previsionale e Programmatica per l'esercizio 2025 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 dell'ente nonché della propria "mission" istituzionale.



2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2025

Nella seconda sezione sono descritti:

- i programmi di attività che si prevede di realizzare nel 2025 nell'ambito di ciascuna delle priorità strategiche definite nel programma pluriennale, attraverso le quali l'Ente intende concretizzare il proprio intervento nell'economia locale, attuando 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, piani e 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 dell'ente per finanziare le attività programmate per l'esercizio 2025 e per la copertura degli oneri di funzionamento e di struttura.



1. ANALISI DEL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Si illustrano di seguito le condizioni di contesto in cui la Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia 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, anche tenuto conto delle strategie, degli obiettivi e dei programmi da realizzare.

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

In Lombardia gli enti camerali sono ora sette, con la creazione di un'unica Camera metropolitana tra Milano, Lodi e Monza e Brianza e l'istituzione di altre due nuove entità per accorpamento: la Camera di Como e Lecco, il cui Consiglio e Giunta si sono insediati nel marzo del 2019 e, nella parte meridionale, quella di Cremona, Mantova e Pavia, costituitasi il 18/11/2024. Restano autonome le altre realtà camerali di dimensioni importanti (Brescia, Bergamo, Varese) e Sondrio, in area montana.

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, in rilevante impoverimento nel sessennio 2017/2023 e soggette a un inderogabile divieto all'assunzione di nuove unità fino ad accorpamento.

Analoga sorte seguono le aziende speciali, ridimensionate da 96 a 58 per soppressione e accorpamento, soggette a nuova revisione entro il termine del primo mandato del nuovo Consiglio camerale e con un analogo blocco del 'turnover'.

Sotto il profilo delle attività da realizzare e lo sviluppo dei nuovi servizi, occorre ricordare che il sistema camerale grazie alla riforma 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 competenza.

L'assunto vale a maggior ragione nella Camera di nuova costituzione, chiamata a mantenere presso le tre sedi tutti i servizi con particolare riguardo, in ossequio all'ultima modifica apportata al D. Lgs. 219/2016 dal D.L. n. 104/2020 (art. 61 c.6, lett. c), a quelli di natura promozionale.

Se fino a ieri le tre Camere di Commercio hanno dovuto operare in autonomia e con personale progressivamente ridotto, stante il vincolo assunzionale sancito dal divieto previsto dall'art. 3 del D. Lgs. 219/2016, la nuova Camera potrà contare su una dotazione organica effettiva di 106 unità di personale distribuite sulle tre sedi, oltre a un'azienda speciale di 21 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 PV e CR e 57 a MN).

Alla luce quanto premesso, l'attuale programmazione non può che avvenire con riferimento al periodo annuale, in termini di continuità operativa, con garanzia di adeguati livelli di elasticità e di flessibilità della gestione. Le Linee strategiche e di indirizzo individuate a livello dei settori di intervento, stante la situazione sopra descritta, saranno successivamente implementate in relazione anche agli sviluppi della situazione economica e della nascita della nuova Camera.



Rinviando alle successive sezioni della relazione 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) con il 2025 terminerà il triennio di incremento del 20% al diritto annuale autorizzata dal MIMIT che è stata destinata al finanziamento di alcune linee progettuali indirizzate alla crescita, centrali nella riqualificazione e nel riposizionamento competitivo del sistema imprenditoriale:
1. Doppia transizione (digitalizzazione ed eco-sostenibilità dei processi produttivi);
 2. Internazionalizzazione dei mercati;
 3. orientamento al lavoro e sviluppo delle competenze certificate del capitale umano;
 4. valorizzazione del patrimonio culturale e attrazione territoriale in chiave turistica.
- B) Il tema della semplificazione amministrativa che ha il fulcro nel Registro delle Imprese su alcuni filoni rilevanti:
1. 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;
 2. La completa attuazione della normativa antiriciclaggio europea con la messa a regime del registro dei Titolari Effettivi;
 3. Riforma Cartabia della Giustizia (L. 149/2022) che ha rinnovato l'istituto della media-conciliazione;
 4. Riforma del codice della crisi d'impresa che ha innovato l'istituto della Composizione Negoziata della Crisi (CNC) d'impresa, recentemente affidato alle Camere;
 5. Il 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 proprie tra gli interventi economici per misure di supporto diretto (bandi camerali),
 2. servizi di informazione e prima assistenza sulle linee di finanziamento governative varate nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e altre provvidenze 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 Organismo Intermedio per la gestione di oltre 250 milioni di euro nel quinquennio di pianificazione (2021/2027).

Alla luce delle considerazioni sulla evoluzione in atto e delle circostanze contingenti che caratterizzeranno l'esercizio 2025, 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 2023 ha mostrato una certa resilienza, con una crescita che si è mantenuta stabile man mano che l'inflazione è ritornata a livelli più contenuti. L'anno ha visto moltissimi eventi che hanno portato a forti incertezze: dalle interruzioni della catena di approvvigionamento in seguito alla pandemia a una guerra avviata dalla Russia contro l'Ucraina che ha innescato una crisi energetica e alimentare globale, fino al notevole aumento dell'inflazione, seguito da un inasprimento della politica monetaria a livello globale.

Nonostante le previsioni fossero, per la maggior parte dei casi, pessimistiche, il mondo ha però evitato una recessione. Il sistema bancario si è dimostrato più forte del previsto e le principali economie emergenti non hanno subito recessioni improvvise. Anche l'impennata dell'inflazione, con le ricadute sul costo della vita, non ha innescato spirali salari-prezzi incontrollate, ma, al contrario, quasi con la stessa rapidità con cui è aumentata, ha iniziato a scendere già sul finire del 2023.

Il 2024 si rivela un anno complicato con presupposti di crescita che hanno caratterizzato i primi mesi dell'anno, influenzati però dal perdurare dello stato di incertezza dovuto principalmente alle situazioni di conflitto sui due fronti Russia-Ucraina e israelo-palestinese e ai risultati delle elezioni statunitensi.

Secondo le stime del World Economic Outlook di ottobre 2024, per il commercio internazionale, dopo il drastico calo che ha caratterizzato il 2023 (+0,8%), è stimata una crescita per il biennio 2024-2025, con valori rispettivamente pari al +3,1% e al +3,4%. Il Pil a livello mondiale passa dal +3,3% del 2023 al +3,2% stimato del 2024 e del 2024. Scendendo nel dettaglio, per le economie avanzate si va dal +1,7% del 2023 a una previsione di crescita al +1,8% per il 2024 e al +1,8% per il 2025. Per i Paesi emergenti e in via di sviluppo si registra un +4,4% nel 2023, con un valore stimato del +4,2% per il biennio 2024-2025.

I dati relativi alla Lombardia, che provengono dalla periodica rilevazione congiunturale sul comparto manifatturiero, confermano la fase di rallentamento che caratterizza il comparto industriale lombardo dal 2023. La produzione industriale registra una flessione, il tasso di utilizzo degli impianti scende poco sotto la soglia del 74%. Gli ordini continuano a presentare variazioni prossime allo zero mentre la domanda estera subisce una nuova contrazione. I prezzi sono in evidente rallentamento. L'occupazione continua ad aumentare, mentre si rileva un aumento del ricorso alla cassa integrazione da parte delle imprese, soprattutto nei settori del tessile, pelli-calzature e alimentare. Le imprese temono l'evoluzione della guerra in Ucraina, in particolare le difficoltà relative alle forniture delle commodities. In positivo, le migliori opportunità sono invece associate alla riduzione dei tassi d'interesse ed alla contrazione dei prezzi delle materie prime.

A livello provinciale, l'andamento nei tre territori è segnato da caratteristiche simili al quadro internazionale, italiano e lombardo, complessivamente in rallentamento.

CREMONA:

L'indagine del secondo trimestre 2024 rileva una situazione del comparto manifatturiero cremonese differenziata per i settori industria e artigianato. L'industria mostra un risultato congiunturale che si



avvicina molto alla stagnazione (+0,1%). Risultati congiunturali più positivi per il fatturato (+3,5%) e gli ordini, sia dall'interno (+1,0%) che dall'estero (+4,0%). Riprende vigore la crescita dei prezzi delle materie prime (+1,3% rispetto al trimestre precedente) mentre resta sotto il punto percentuale per i prodotti finiti (+0,6%). Il quadro tendenziale dell'industria mostra una flessione molto contenuta per i livelli produttivi rispetto allo scorso anno (-0,4%), mentre crescono ancora fatturato (+2,8%), ordini interni (+0,9%) ed esteri (+5,2%). Le imprese del settore artigiano confermano il moderato trend crescente che le sta caratterizzando ormai da un anno, con un contenuto incremento congiunturale della produzione (+0,4%) e del fatturato (+0,3%). Praticamente stazionari gli ordini con una variazione poco significativa (-0,1%). Le tensioni sui prezzi per il comparto artigiano restano rilevanti registrando un incremento congiunturale ancora del +2,6% per le materie prime e del 2,5% per i prodotti finiti. Simile il quadro tendenziale che registra una crescita della produzione del 2,1% rispetto allo scorso anno ma fatturato stazionario e ordini in flessione (-1,8%). L'occupazione per il settore industriale cremonese tende a stabilizzarsi sul livello di inizio anno, con un minimo calo congiunturale (-0,1%). Su base annua il risultato è positivo (+1,2%) grazie al buon andamento dell'occupazione degli ultimi trimestri. L'artigianato segna invece una lieve flessione dei livelli occupazionali sia rispetto al trimestre precedente (-0,6%) sia su base annua (-0,8%). Resta contenuto il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni nell'industria. Percentuale inferiore per l'artigianato (6,9%) in linea con il risultato dello scorso trimestre. Resta ai minimi la quota sul monte ore trimestrale, inferiore all'1% per entrambi i comparti. Sul versante dei prezzi l'industria mostra una ripresa delle tensioni per le materie prime (+1,3% congiunturale e +1,5% su base annua) mentre per i prodotti finiti l'incremento congiunturale resta contenuto (+0,6%) ma ancora intensa la crescita tendenziale (+2,1%). Più critico il quadro nell'artigianato che registra incrementi congiunturali più intensi dei prezzi sia per le materie prime (+2,6%) che per i prodotti finiti (+2,5%), ma inferiori rispetto allo scorso trimestre. Ancora a due cifre l'incremento tendenziale dei prezzi rilevato dalle imprese artigiane (+13,1% le materie prime e +10,6% i prodotti finiti).

Riguardo all'agricoltura, si rileva una continuazione della tendenza, ormai associata da decenni, alla contrazione nel numero di imprese (-2,1% su base annua). Dalle rilevazioni dei prezzi all'ingrosso di fonte camerale nel terzo trimestre del 2024 il mercato cremonese vede i prezzi dei principali cereali nazionali (mais, frumento tenero e orzo), del bestiame bovino e dei prodotti lattiero-caseari al di sopra della soglia dello scorso anno. Solamente il fieno maggengo cremonese rimane al di sotto del valore dello stesso periodo del 2023.

I dati tendenziali del secondo trimestre 2024 sul commercio al dettaglio consentono di rilevare un dato riferito al volume d'affari (-1,6%) in contrazione rispetto allo stesso trimestre dello scorso anno, ma in aumento rispetto al trimestre precedente (+5,7%).

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, i dati Istat attualmente disponibili sono relativi all'anno 2023. Il tasso di disoccupazione medio si colloca a quota 2,7%, di molto inferiore al corrispondente dato lombardo (4,1%) ed al dato nazionale (7,8%). Le ore di Cassa Integrazione Guadagni (CIG) autorizzate dall'INPS nel 3° trimestre 2024 sono cresciute significativamente (+122%). Anche l'artigianato sta facendo ricorso alla Cassa Integrazione con il 7% delle imprese intervistate che dichiara di avervi fatto ricorso nel trimestre, ma ancora con una quota sul monte ora minima (0,7%).



Le esportazioni cremonesi nel primo semestre del 2024 registrano un dato di 3,1 miliardi di euro con un decremento rispetto allo stesso periodo dell'anno 2023 del 4,5%. Anche i dati lombardo e nazionale sono in rallentamento, ma presentano una minore intensità, con contrazioni rispettivamente dell'1,6% e dell'1,1%.

MANTOVA:

Il dato sulla natalità delle imprese mostra per il terzo trimestre del 2024 un bilancio tra aperture e chiusure in territorio positivo, con un aumento di +52 unità. La consistenza del Registro Imprese si porta quindi a 36.150 aziende registrate a fine settembre. Il tasso di crescita pari al +0,1% risulta di poco inferiore sia a quello regionale (+0,4%) sia a quello nazionale (+0,3%).

Considerando il numero delle localizzazioni, facendo riferimento all'anno 2023, tutti i settori hanno visto una contrazione, con la sola eccezione del turismo (+0,5%), dei trasporti e spedizioni (+1,9%) e del credito (+3,1%); i cali maggiori riguardano le cooperative (-6,1%), il commercio (-4%), l'industria (-2,9%), l'agricoltura (-1,8%) e l'artigianato (-1,2%).

Sul fronte degli scambi internazionali l'anno 2023 è terminato con un rallentamento delle esportazioni mantovane, condizionato dai rialzi dei prezzi diffusi a livello merceologico che hanno caratterizzato l'intero corso dell'anno. Emerge infatti un calo delle esportazioni pari al -10,9%, rispetto allo stesso periodo del 2022, per un ammontare di 7.666 MLN di euro. Variazione negativa anche per le importazioni (-9,4%), con un valore di 7.632 MLN di euro. Il saldo commerciale, positivo, si assesta sui 34,7 MLN di euro. L'andamento si conferma anche nella prima parte del 2024: i dati riferiti ai primi sei mesi dell'anno vedono ancora una diminuzione delle esportazioni mantovane, pari al -2,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A metà 2024 le esportazioni ammontano a quasi 4 MLD di euro, contro un valore di import pari a 3,5 MLD di euro, anch'esso in riduzione rispetto al 2023 del -5,1%. Il saldo commerciale si mantiene positivo, ammontando a più di 431 MLN di euro.

Per quanto riguarda il mondo del lavoro, la disoccupazione nella provincia di Mantova nel 2023 mostra un leggero incremento con un valore che passa dal 4,5% del 2022 al 4,7%. Cala il tasso di occupazione rispetto allo scorso anno, passando dal 69,5% al 68,9%. Dal punto di vista settoriale l'occupazione cala nel settore dell'agricoltura, nell'industria in senso stretto e nelle costruzioni, mentre emerge una risalita nel comparto dei servizi. La componente più colpita risulta sempre quella femminile.

La ricchezza provinciale, espressa in termini di Prodotto Interno Lordo nel 2022 ha visto una consistente ripresa, registrando un dato di quasi 12,8 miliardi di euro, contro gli 11,6 miliardi del 2021 (+9,6%). La disaggregazione della quota di valore aggiunto per i vari settori economici, vede una predominanza del comparto dei servizi che costituisce il 57,9% della ricchezza mantovana, seguita dall'industria in senso stretto con il 31,3; le costruzioni costituiscono il 5,3% del totale del valore aggiunto, mentre l'agricoltura, con il 5,5%, mostra un valore superiore non solo al dato della Lombardia e a quello dell'Italia, ma anche a quello di tutte le province della Regione.



Passando dai dati macroeconomici a un'analisi microeconomica dei singoli valori tendenziali (su base annua) e congiunturali (su base trimestrale) di alcuni indicatori aziendali del settore manifatturiero, il 2023 mostra un rallentamento tangibile, con una contrazione della produzione e anche degli altri indicatori, condizionato soprattutto dall'andamento degli ultimi sei mesi dell'anno.

A ciò si accompagna anche un clima di profonda incertezza da parte degli imprenditori che va ad influire sulla fiducia delle imprese e degli investitori, complice anche il dato relativo agli ordini esteri. In calo la produzione (+4,9%) e gli ordini interni (-4,8%), mentre vedono segno più il fatturato complessivo (+1,7%) e gli ordini esteri (+1,1%). Anche i dati della prima parte del 2024 confermano il rallentamento della produzione industriale, con un calo del -2,3% al secondo trimestre dell'anno. Sempre tenendo presente le variazioni tendenziali, si evidenziano risultati in territorio negativo anche per fatturato, ordini esteri e ordini interni.

Sul fronte del turismo, i dati del 2023, confrontati con quelli del 2022 vedono una ripresa dei flussi con un aumento degli arrivi che passano da 295.876 del 2022 a 321.333 del 2023 (+8,6%). Segno più anche per il dato sulle presenze (+4,8%), mentre si nota un calo della permanenza media generale del turista nel territorio mantovano rispetto al 2022, passando da 2,20 a 2,13 gg/vacanza (-3,48%).

PAVIA:

Partendo dai dati provinciali sulla **demografia d'impresa**, nei primi sei mesi dell'anno i flussi delle nuove aperture e delle cessazioni di impresa determinano un **saldo negativo di 58 unità** (al netto delle cessazioni d'ufficio), con un tasso di crescita pari al -0,1%. Rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, tornano a salire le cessazioni di impresa, che negli scorsi anni, per effetto della pandemia, avevano registrato un anomalo andamento al ribasso: nella prima metà del 2024 le chiusure, al netto delle cessazioni d'ufficio, si attestano a 1.533 unità, in aumento del 6% rispetto alla prima metà del 2023. I valori risultano ancora molto distanti dai dati pre-pandemia, descrivendo una situazione ancora non completamente tornata alla normalità.

In aumento anche le aperture di impresa, senza tuttavia riuscire a bilanciare l'incremento delle cessazioni. Sul fronte dell'avvio di nuove attività, il Registro Imprese della Camera di Commercio di Pavia conta, nel primo semestre 2024, 1.475 iscrizioni, in aumento del 5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Al netto delle imprese non ancora classificate, la scomposizione per settori economici evidenzia alcune peculiarità. Continua la **lenta erosione del commercio**, caratterizzato ormai da oltre un decennio da una vera e propria recessione: nella prima metà dell'anno lo stock di imprese si riduce di ulteriori 127 unità (saldo tra iscrizioni e cessazioni non d'ufficio), con un tasso di crescita del -1,3%. Andamento simile per l'**agricoltura**, che chiude il primo semestre 2024 con un saldo negativo di 124 imprese e un tasso di crescita pari al -2,2%. Positivo invece l'andamento delle attività professionali, tecniche e scientifiche, che avanzano nel primo semestre di 32 unità (+2%).



Al netto delle cessazioni d'ufficio e delle variazioni di forma giuridica e/o attività economica intervenute nell'anno, al 30.06.2024 il **numero di sedi d'impresa registrate alla Camera di Commercio ammonta a 44.471 unità**, di cui 39.732 attive. Considerando anche le unità locali registrate sul territorio provinciale, il numero delle imprese registrate in provincia di Pavia si attesta a 56.128 unità.

La **produzione del comparto manifatturiero pavese**, che già nel 2023 aveva subito una decisa frenata, chiude il bilancio del primo semestre 2024 ancora in negativo, con una variazione tendenziale media del -1,91%.

Il dettaglio trimestrale rileva tuttavia un lieve miglioramento nei mesi primaverili, che registrano un incremento della produzione dello 0,8%, non sufficiente però ad assorbire la flessione del 4,6% registrata tra gennaio e marzo.

L'**indice della produzione industriale**, che nel 2022 aveva superato quota 113 - il valore più alto mai registrato in provincia negli ultimi 10 anni - si stabilizza nel secondo semestre del 2024 a quota 109,9, valore comunque superiore ai livelli precedenti la pandemia del 2020.

Inseriti nel contesto regionale, i risultati dell'analisi congiunturale destano preoccupazione. Pavia fatica a mantenere il passo con le altre province lombarde, risultando tra le ultime posizioni in classifica per indice della produzione: oltre 9 punti separano infatti l'indice della produzione industriale pavese da quello regionale (n.i. 119,1).

Nel primo semestre 2024 aumentano le **interazioni delle imprese pavesi con il mercato internazionale**: rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si osserva un incremento del 5,9%, delle importazioni, che si assestano a poco più di 6,1 miliardi di euro, mentre le esportazioni spuntano un incremento dell'1,5%, superando in valore la quota di 2,3 miliardi di euro.

Il maggior contributo all'aumento delle esportazioni deriva dal comparto dei macchinari e apparecchi, che tra gennaio e giugno 2024 raggiungono una variazione tendenziale del 14,8%, confermandosi quale merce più venduta all'estero dalle imprese della provincia, rappresentando in valore quasi il 22% del totale delle esportazioni. Bene anche gli articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici, che spuntano un incremento del 4,8% su base annua.

Risulta invece in sofferenza il comparto delle sostanze e i prodotti chimici, che segnano nel semestre una contrazione di quasi il 15%, che si aggiunge alle già pesanti perdite registrate nel 2023 (variazione 2022/2023: -27,5%).



PROVINCIA	VALORE AGGIUNTO AI PREZZI BASE E CORRENTI ANNO 2023	LOCALIZZAZIONI DI IMPRESA		SEDI DI IMPRESA		COMMERCIO CON L'ESTERO		LAVORO		
		REGISTRATE DATI AL 30.09.2024	ATTIVE DATI AL 30.09.2024	REGISTRATE DATI AL 30.09.2024	ATTIVE DATI AL 30.09.2024	IMPORT VALORI IN EURO ANNO 2023	EXPORT VALORI IN EURO ANNO 2023	OCCUPATI ANNO 2023	TASSO DI OCCUPAZIONE %- ANNO 2023	TASSO DI DISOCCUPAZIONE %- ANNO 2023
CREMONA	12.677,8	35.798	32.811	27.674	24.846	6.899.468.614	6.082.390.370	154.386	51,5	2,7
MANTOVA	13.965,3	45.158	41.578	36.150	32.711	7.528.952.274	7.637.334.412	181.482	52,4	4,8
PAVIA	14.925,8	56.298	51.177	44.559	39.770	11.858.273.604	4.499.993.371	236.255	51,6	4,8
TOTALE CR MN PV	41.568,9	137.254	125.566	108.383	97.327	26.286.694.492	18.219.718.153	572.123	-	-
LOMBARDIA	432.565,1	1.197.390	1.063.232	943.934	820.000	173.250.475.473	162.991.718.714	4.500.716	53,0	4,1



INDAGINE CONGIUNTURALE INDUSTRIA - 3 TRIM 2024					
CREMONA	Congiunturale	Tendenziale	Anno 2023	Var % media 2023/2022	Var % media 2023/2019
Produzione	0,6	1,4	3,5	3,5	12,7
Ordinativi interni	0,4	1,4	2,6	2,6	22,3
Ordinativi esteri	-4,6	-3,6	1,6	1,6	25,9
Fatturato	-0,5	0,9	0,1	0,1	25,9
MANTOVA	Congiunturale	Tendenziale	Anno 2023	Var % media 2023/2022	Var % media 2023/2019
Produzione	-1,1	-2,3	-1,0	-1,0	9,8
Ordinativi interni	-0,9	-2,1	-4,8	-4,8	15,7
Ordinativi esteri	0,4	0,7	1,1	1,1	37,0
Fatturato	-0,6	-2,3	1,7	1,7	33,5
PAVIA	Congiunturale	Tendenziale	Anno 2023	Var % media 2023/2022	Var % media 2023/2019
Produzione	-1,2	-2,3	-2,3	-2,3	3,4
Ordinativi interni	1,0	-0,8	-2,2	-2,2	9,0
Ordinativi esteri	1,2	3,4	1,8	1,8	18,6
Fatturato	-0,3	-0,8	1,3	1,3	21,2
Quota fatturato estero					
	Cremona	Mantova	Pavia		
2° TRIMESTRE 2024	33,5	36,6	32,9		
3° TRIMESTRE 2024	41,9	36,0	35,8		



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. 37 del Decreto Semplificazioni 2020 (D.L. n. 76/2020, convertito dalla L. n. 120/2020) ha reso più stringenti le disposizioni sull'**obbligo di domicilio digitale per le imprese**, prevedendo sanzioni amministrative e contestuale assegnazione da parte del sistema camerale in caso di inottemperanza. L'art. 40 dello stesso Decreto, inoltre, ha introdotto **semplificazioni** nei *procedimenti di **cancellazione delle imprese non più attive***, assegnando al Conservatore funzioni che in passato erano riservate al Giudice del Registro.

Il Registro Imprese, inoltre, è investito di un'importante competenza in materia di **Antiriciclaggio**, in quanto è chiamato alla tenuta e all'implementazione del **Registro dei Titolari Effettivi**, in applicazione del D.lgs. n. 231/2007, regolamentato dal Decreto Interministeriale n. 55/2022; l'ambito di applicazione si riferisce a imprese dotate di personalità giuridica, persone giuridiche private, trust produttivi rilevanti ai fini fiscali e di istituti giuridici affini ai trust. Le Camere hanno competenza anche sul relativo procedimento sanzionatorio e sui controlli su comunicazioni ed autodichiarazioni.

Con l'art. 22 ter del Decreto Milleproroghe (D.L. 29 dicembre 2022, n. 198) è stato portato al 5 gennaio 2024 il termine per l'adeguamento dei requisiti richiesti per l'esercizio dell'attività di **Meccatronica** che, dopo la modifica dell'art. 3 della L. n. 122/1992, ad opera della L. n. 224/2012, include le attività di "Meccanica /Motoristica" e di "Elettrauto".

In ambito **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 La 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**.

Si segnala, altresì, il "quadro temporaneo di crisi" sugli **aiuti di Stato**, adottato dalla Commissione Europea per consentire agli Stati Membri di avvalersi delle flessibilità previste per sostenere l'economia. Inoltre, con 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").

Con la citata Legge di Bilancio per il 2023 è stato esteso il **credito d'imposta per l'acquisto di carburanti per l'esercizio dell'attività agricola e della pesca** nonché approvato un **contributo di solidarietà temporaneo da parte dei soggetti che producono e distribuiscono energia elettrica gas o prodotti petroliferi**. La stessa Legge contiene disposizioni regolatorie in materia **e-commerce** nonché misure di sostegno all'**imprenditoria giovanile e femminile** nonché per lo **sviluppo dell'imprenditorialità in agricoltura** e del ricambio generazionale. Prorogata fino al 31 dicembre 2023, inoltre, l'operatività del **Fondo di garanzia per le PMI** (di cui alla Legge di Bilancio 2022) e incrementata la dotazione del **Fondo per la crescita sostenibile**. Risorse vengono previste per il sostegno alla nascita e allo sviluppo di **imprese cooperative costituite dai lavoratori per il**



recupero di aziende in crisi e i processi di ristrutturazione e/o conversione industriale nonché per il **Fondo Green New Deal**, cui si collegano i progetti del "Green and Innovation Deal italiano". Vengono istituiti i **Fondi**: per la **sovranità alimentare**; per l'**innovazione in agricoltura**; per **accrescere il livello professionale nel turismo**; per il **turismo sostenibile**. Incrementati il **Fondo per il rilancio dei "Cammini" religiosi** e quello per le **piccole e medie imprese creative**.

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.

Per effetto del D.D. del MIMIT del 22.12.2022 la certificazione dei **Centri di trasferimento tecnologico Industria 4.0** - nati con Decreto 22.12.2017 - è continuata ad essere realizzata da Unioncamere con propria struttura tecnica nazionale, fino al 31 dicembre 2023.

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., sarà gestito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. Si segnala, inoltre, che il 28 dicembre 2022 sul sito del medesimo Ministero è stato pubblicato il *Piano nazionale di adattamento al cambiamento climatico (PNACC)*.

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. Con delibera n.160/2022, inoltre, ANAC ha approvato il *Regolamento sull'esercizio dell'attività di vigilanza collaborativa in materia di contratti pubblici*.

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.

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.

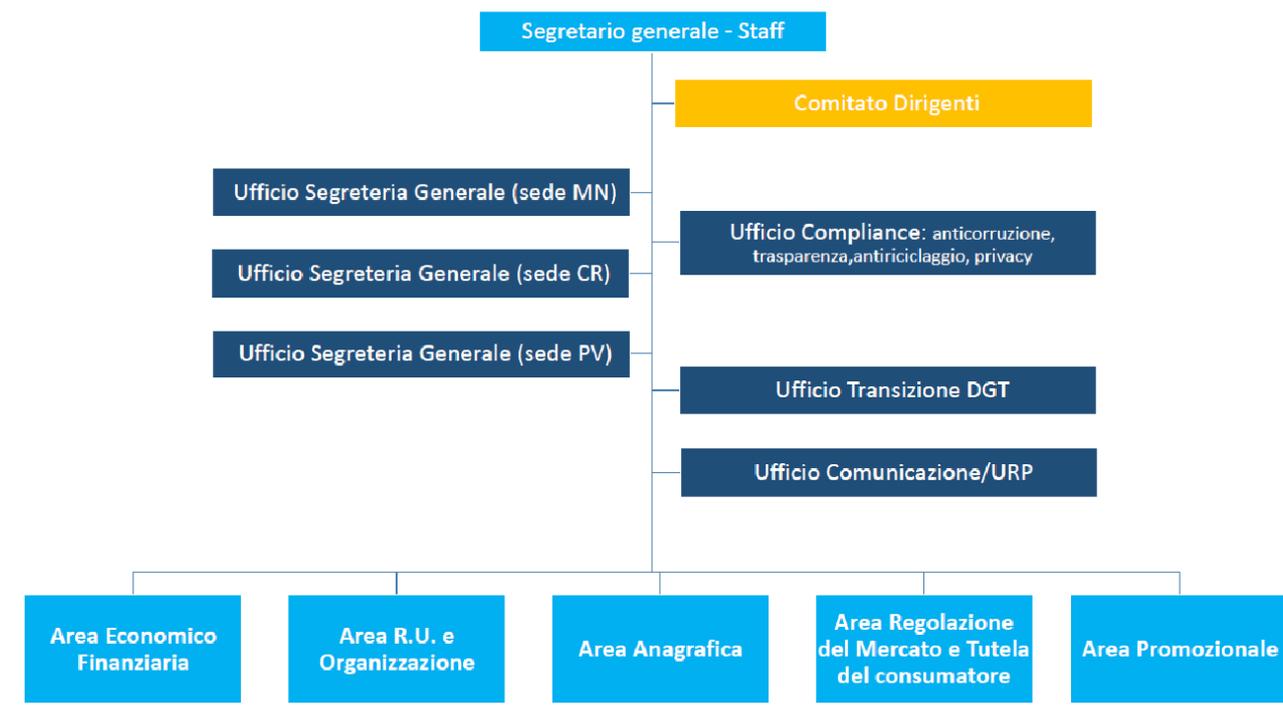
1.3 Il contesto interno

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 amministrativa, Comunicazione/URP, Transizione al Digitale), oltre al Comitato dei Dirigenti.

Tale organizzazione appare al momento funzionale alla distribuzione dei centri di responsabilità, è rispettosa del principio di continuità operativa e ha inteso valorizzare le competenze acquisite dal personale dell'ente, quanto più possibile rispettando la precedente occupazione dei dipendenti e senza introdurre alcun meccanismo di penalizzazione sul piano del trattamento retributivo in essere.

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", 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)**. Le attuali 7 E.Q., di cui: 2 nell'area economico-finanziaria, 2 nell'area anagrafica e 1 cadauna per le aree: regolazione del mercato, promozionale e risorse umane e organizzazione, sono attualmente tutte ricoperte.

Risorse umane

La dotazione di personale della Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia al **18/11/2024** è di **106** dipendenti a tempo indeterminato (compreso il Segretario Generale), di cui **30** con contratto di lavoro a tempo parziale, cui corrisponde un valore **F.T.E. di 97,10 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	1	1	1	5
Funzionari ed EQ	0	5	5	3	3	4	20
Istruttori	3	10	18	7	6	10	54
Operatori Esperti	1	4	12	2	0	2	21
Operatori	0	6	0	0	0	0	6
TOTALE	4	26	36	13	10	17	106
FTE	3,80	24,6	32,34	12,21	9,80	14,35	97,10

All'Area Economico Finanziaria è assegnato il **24,53%** del personale camerale;

All'Area Anagrafica è assegnato il **33,96%** del personale camerale;

All'Area Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore è assegnato il **12,26%** del personale camerale;

All'Area Risorse Umane e Organizzazione è assegnato il **9,43%** del personale camerale;

All'Area Promozionale è assegnato il **16,05%** del personale camerale;

Agli Uffici in Staff al S.G. è assegnato Il rimanente **3,77%**.

Il personale camerale è progressivamente diminuito, a partire dal 2016, [- passando dalle **155** unità in servizio al 31/12/2016 alle attuali **106** unità (con una **riduzione del 32%** 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.



ETA'	<30 anni	30-40 anni	41-50 anni	51-60 anni	>60 anni	TOTALE
AREA Professionale						
Dirigenti	0	0	0	2	3	5
Funzionari ed EQ	0	0	3	13	4	20
Istruttori	0	1	12	35	6	54
Operatori Esperti	0	0	3	14	4	21
Operatori	0	0	0	1	5	6
TOTALE	0	1	18	65	22	106

Ad oggi l'età media del personale è di circa **55,81** anni, con **65** dipendenti (il **61,32%** del totale) collocati nella fascia 51-60 e ulteriori **18** dipendenti (il **16,98%**) nella fascia 41-50. Soltanto **1** dipendente (lo **0,94%**) si colloca nella fascia 30-40 anni e nessun dipendente ha meno di 30 anni. I **22** dipendenti nella fascia >60 anni rappresentano il **20,75%** del totale.

Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

Il patrimonio immobiliare della Camera di Commercio è costituito da n. 13 immobili:

CREMONA

1. sede in via P.za Stradivari, 5 che ospita tutti i servizi e l'azienda speciale Servimpresa;
2. 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

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

PAVIA

7. Sede di via Mentana, 27 che ospita tutti i servizi;
8. Cupola Arnaboldi, in via Varese ang. Piazza del Lino che ospiterà l'azienda speciale Paviaviluppo;
9. Palazzo Esposizione A. Ricevuti in Piazzale Europa che ospita padiglioni espositivi;
10. Immobile sito in Piazza Marconi sede dell'IPSIA Luigi Cremona;
11. archivio dell'ente in via Prati Nuovi a Voghera
12. ex ufficio distaccato in Via Montebello a Voghera



13.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. "PromoImpresa-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 sviluppano attività in attuazione delle indicazioni, e delle relative risorse, che ricevono dall'ente da cui promanano; 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; gestione di altri servizi resi alla Camera direttamente (es: Borsa Merci a Mantova, comunicazione istituzionale a Pavia, ...) o indirettamente, prestando proprio personale all'ente per attuare piani di azione sul territorio (Es: parte del piano degli interventi promozionali a Pavia, supporto al servizio di rilascio di dispositivi digitali 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 21 collaboratori (di cui uno in aspettativa): 3 quadri, 2 impiegati di 1° livello, 4 impiegati di 2° livello, 12 impiegati di 3° livello. Di essi, 2 rappresentano il genere maschile, 19 quello femminile. Tra le donne n° 10 fruiscono di contratto a tempo pieno, mentre le restanti n° 9 dipendenti hanno un contratto a tempo parziale. Gli uomini, che sono n° 2, sono a tempo pieno. Dei 21 dipendenti, 15 sono in possesso di laurea e 6 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	7 (di cui 5 p.t.)	0	5 (di cui 2 p.t.)	12 (di cui 7 p.t.)	
TOTALE	10 (di cui 7 p.t.)	2	9 (di cui 4 p.t.)	21 (di cui 9 p.t.)	19 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 1/01/2024 con l'indicazione di alcune informazioni di dettaglio (settore di attività, capitale sociale e il valore percentuale della partecipazione camerale

Camera di Commercio di CR-MN-PV	Denominazione società	Settore attività	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
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%
Cremona	Borsa Merci Telematica ScpA	K.66.11 Amministrazione di mercati finanziari	€ 2.387.372,16	0,05%
Cremona	Centro Studi delle Camere di Commercio "G.Tagliacarne"	72.2 – Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali ed umanistiche	€ 500.824,00	0,40%
Cremona	CremonaFiere SpA	82.3 Organizzazione di convegni e fiere	€ 1.032.920,00	10,00%
Cremona	GAL Oglio Po Scarl	70.21.00 – Attività di pubbliche relazioni e comunicazione	€ 77.764,00	2,55%
Cremona	IC Outsourcing Scarl	63.11.19 Altre elaborazioni elettroniche di dati	€ 372.000,00	0,07%
Cremona	Infocamere ScpA	63.11.1 Elaborazioni dati	€ 17.670.000,00	0,11%



Camera di Commercio di CR-MN-PV	Denominazione società	Settore attività	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
Cremona	REI – Reindustria Innovazione Scarl	73.2 – Ricerche di mercato e sondaggi di opinione	€ 214.955,86	59,10%
Cremona	Retecamere Scarl in liquidazione	-	€ 242.356,34	0,03%
Cremona	Tecno Holding SpA	70.1 – Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)	€ 25.000.000,00	0,17%
Cremona	Tecnoservice Camere ScpA	81.1 Servizi integrati di gestione agli edifici	€ 1.318.941,00	
Mantova	Autostrada del Brennero Spa	52.21.2 Gestione di strade, ponti, gallerie	€ 55.472.175,00	2,50%
Mantova	Borsa Merci Telematica Italiana Scpa	K.66.11 Amministrazione di mercati finanziari	€ 2.387.372,16	3,26%
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	IC Outsourcing Scarl	63.11.19 Altre elaborazioni elettroniche di dati	€ 372.000,00	0,07%
Mantova	Infocamere Scpa	63.11.1 Elaborazioni dati	€ 17.670.000,00	0,12%
Mantova	Retecamere Scarl in liquidazione	-	€ 242.356,34	2,32%
Mantova	Tecnoservicecamere Scpa	81.1 Servizi integrati di gestione agli edifici	€ 1.318.941,00	0,04%
Mantova	Valdaro Spa in liquidazione	-	€ 872.664,36	2,66%



Camera di Commercio di CR-MN-PV	Denominazione società	Settore attività	Capitale sociale	Quota partecipazione CCIAA (%)
Pavia	Borsa Merci Telematica ScpA	K.66.11 Amministrazione di mercati finanziari	€ 2.387.372,16	0,10%
Pavia	Centro Studi delle Camere di Commercio "G.Tagliacarne"	72.2 – Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali ed umanistiche	€ 500.824,00	0,40%
Pavia	GAL Lomellina Srl	82.99.99 – Altri servizi di sostegno alle imprese	€ 53.200,00	1,88%
Pavia	IC Outsourcing Scarl	63.11.19 Altre elaborazioni elettroniche di dati	€ 372.000,00	0,11%
Pavia	Infocamere ScpA	63.11.1 Elaborazioni dati	€ 17.670.000,00	0,18%
Pavia	Retecamere ScpA in liquidazione	-	€ 242.356,34	0,34%
Pavia	Tecnoservicecamere ScpA	81.1 Servizi integrati di gestione agli edifici	€ 1.318.941,00	0,31%



1.4 Posizionamento strategico della Camera: ruolo e relazioni istituzionali

La Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia è 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 2025 continueranno, in una logica di posizionamento strategico di un ente che punta a valorizzare i propri servizi e il supporto al tessuto socio-economico in termini di progettualità condivise con altri partners, le azioni già in essere e finalizzate a precisi obiettivi:

1. Il riconoscimento di una Zona Logistica Semplificata (Z.L.S.) dei porti fluviali di Mantova e Cremona presso le rispettive aree portuali, in collaborazione con le Province di Mantova e Cremona (autorità portuali), per la creazione di un'area di logistica multimodale (Acqua, ferro, gomma) in collegamento con l'Adriatico e, tramite i collegamenti autostradali (A22 e A21), con il canale europeo scandinavo (Nord-Sud), per l'attrazione di investimenti "green field" e l'incremento dell'occupazione e produzione complessive;
2. la sinergia con i Comuni capoluogo per il sostegno ai progetti e alle iniziative di valorizzazione del patrimonio storico e culturale dei tre territori (500[^] anniversario della Battaglia di Pavia, Masterclass nell'ambito del Cremona Music Festival, le mostre della Fondazione Palazzo Te, la promozione dei siti Unesco delle province – i siti cistercensi e i cammini religiosi, le manifestazioni agroalimentari, i festival internazionali) per migliorare l'attrazione turistica sui territori;
3. la creazione del 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 tanto richiesta dalle imprese;
4. l'animazione a rete dei Comuni cremonesi, mantovani e pavese con il servizio del SUAP in surroga e del SUAP camerale per la copertura di necessità contingenti delle amministrazioni comunali di minori dimensioni;
5. lo sviluppo di importanti 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;
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.

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).

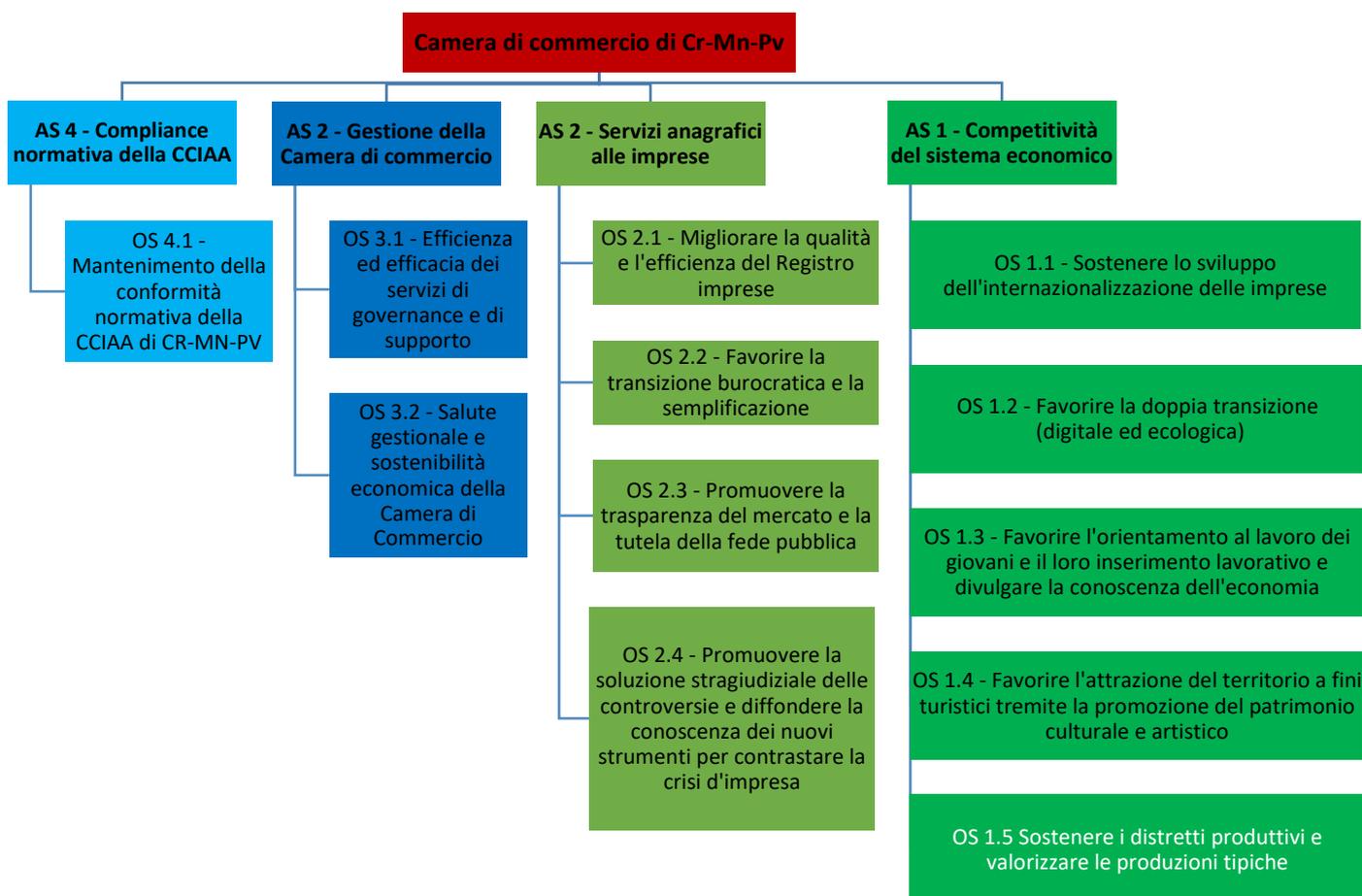


2. LINEE DI INTERVENTO PER L'ANNO 2025

Le linee di intervento dell'esercizio 2025 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 2025.

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 quattro:

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 e REGOLAZIONE del MERCATO:** descrizione delle attività anagrafico – certificate e delle attività regolatorie, relativi O.S. inerenti (in tabella)
3. **GESTIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO:** descrizione dei servizi di supporto e degli output di solidità patrimoniale, relativi O.S. inerenti (in tabella)
4. **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. 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.

All'interno dell'ambito strategico "Competitività del sistema economico" sono previste per il 2025 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 di prossimità territoriale in collaborazione con i portatori di interesse locali, in una logica di sussidiarietà rispetto ai medesimi soggetti.

I servizi sono in gran parte fruibili in modalità digitale, secondo i canoni di AGID improntati al modello di P.A., che costituisce la nuova frontiera del rapporto agile tra impresa, cittadino e Pubblica Amministrazione.

Le iniziative programmate nel 2025 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 2023/2025 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.

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, come quello mantovano, 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 a valere sulle risorse del 20% D.A., di Regione Lombardia e in Accordo di competitività, 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 2025 verrà implementata la fase sperimentale di emissione dei C.O. sulla nuova piattaforma che innoverà Cert'O con una nova interfaccia utente.

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. 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 Camera grazie a un progetto triennale (2017/2019) di rete camerale nazionale favorito dall'incremento del 20% al D.A., rinnovato anche per il triennio 2023/2025, estendendo il raggio d'azione al tema della "doppia transizione", digitale ed ecologica, in linea con i due assi principali del PNRR.

Le risorse dedicate concretizzeranno, per l'esercizio 2025, una serie di azioni promosse dai P.I.D. che si collocano sia nel solco dei servizi divenuti ormai tradizionali. Le principali azioni riguarderanno:

- il 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";
- il 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;
- lo 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 (sede di Pavia);
- Counseling in materia di digitale green;
- Sostegno all'implementazione delle Cer costituite sul territorio;
- la 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;
- l'attuazione di azioni progettuali finanziate dal Fondo Perequativo di Unioncamere, in collaborazione con le aziende speciali;
- l'emanazione e la gestione di bandi, finanziati dal 20% D.A. o da risorse regionali, sia in A.D.P. che dalla pianificazione FESR 2021/2027, piuttosto che da fondi PNRR, per l'erogazione di finanziamenti destinati alle imprese per favorire gli investimenti in innovazione, con particolare riferimento alle tecnologie digitali e green, che migliorino la 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;
- misura per favorire l'accesso al credito, con contributi a fondo perduto per l'abbattimento dei tassi di interesse sia su finanziamenti per la liquidità, sia su finanziamenti per investimenti;
- progetto di sistema camerale "Eccellenza in digitale";
- collaborazione tra Camera di commercio e azienda speciale il consorzio CRIT - Cremona Information Technology - per la realizzazione di iniziative volte a supportare la digitalizzazione delle imprese (sede di Cremona).

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

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.

In questo frangente diventa strategico sostenere politiche attive del lavoro, che l'ente nel 2025 proseguirà nell'ambito di attività sviluppate attraverso le proprie aziende speciali: Servimpresa (CR), Promoimpresa Borsa merci (MN), 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 e Associazioni di categoria e istituti scolastici del territorio, sviluppando 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 b.d. 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;
- annualità 2025 del progetto finanziato dall'incremento del 20% del D.A. sui temi del capitale umano;
- 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 del 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 attività di informazione economica che la Camera annovera da tempo tra i propri servizi, forniti direttamente dal proprio ufficio studi e statistica per la parte di informazione economica, 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.

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.

L'attività per il 2025 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 (es: TTG di Rimini, BIT di Milano, ...) per la promozione dell'attrattività turistica del territorio;

b) in 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);
- gli eventi simbolo che si tengono sui territori:
 - o Cremona: 15^a edizione del Masterclass musicale, la Festa del Torrone, la Festa del Salame, Mondomusica, il Salone Enogastronomico "Il Bontà", il Festival della Mostarda, la creazione di una Destination Management Organization – DMO) per il territorio;



- Mantova: la “città dei festival” : Festivaletteratura, Food & Science Festival, Festival Trame Sonore, Festival Segni di Infanzia, il Festival della Sbrisolona, il programma artistico della Fondazione di Palazzo Te, il D.U.C. del centro storico;
- Pavia: la rievocazione del 500^a della “Battaglia di Pavia”, Mirabilia (rete europea dei siti Unesco), valorizzazione della nuova Cupola Arnaboldi, il patto territoriale per l’occupazione nel turismo, la costituenda DMO del territorio pavese, l’Autunno pavese, il circuito “La via del Carnaroli” e il marchio camerale “Carnaroli da Carnaroli pavese”
- Organizzando direttamente eventi (quali B2B o partecipazioni a manifestazioni di settore) in grado di promuovere l’offerta turistica cremonese, mantovane, pavese presso un potenziale pubblico di visitatori.

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

L’ambito nel quale si intende operare in merito è duplice:

- a) promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese e dei loro distretti produttivi attraverso iniziative di sostegno finanziario:
 - bandi elaborati e finanziati interamente con risorse camerale;
 - 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.

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 camerale saranno impegnati nelle fasi di istruttoria e controllo di alcune misure a bando dedicate allo sviluppo competitivo delle imprese lombarde.

Troveranno spazio anche interventi a favore di iniziative autonome e di soggetti terzi, il cui valore e impatto dovrà essere significativo per accedere ai fondi dell’ente.

La promozione del patrimonio enogastronomico sarà attuata con modalità diversificate:

- con la partecipazione a eventi fieristici di riferimento (Vinitaly, Artigiano in Fiera, Tuttofood,...)
- con 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)



- saranno altresì valutate forme di cofinanziamento a progetti proposti da Enti od organismi rappresentativi degli interessi economici di produttori (ConSORZI e Strade) dei rispettivi territori.

AMBITO STRATEGICO 2 - SERVIZI ANAGRAFICI ALLE IMPRESE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

E' l'ambito in cui confluiscono i servizi amministrativi rivolti al pubblico facenti capo, da un lato, al complesso servizio del Registro delle Imprese e la sua estensione ai SUAP e ai servizi digitali di nuova generazione e, dall'altro, alle funzioni di regolazione del mercato, in cui convergono servizio metrico, sanzioni amministrative, attività dell'Organismo di media-conciliazione, protesti, Marchi e Brevetti, Tutela del Consumatore e la gestione della piattaforma per la Composizione negoziata della Crisi d'impresa, materia integralmente ricompresa nel Codice della Crisi Dlgs 14/19, art. 12 e s.m.i.

Questo ambito comprende quattro obiettivi strategici:

- migliorare la qualità e l'efficienza del registro imprese;
- favorire la transizione burocratica e la semplificazione;
- promuovere la trasparenza del mercato e la tutela della fede pubblica;
- promuovere la soluzione stragiudiziale delle controversie e diffondere la conoscenza dei nuovi strumenti per contrastare la crisi d'impresa.

Di seguito la loro declinazione.

OBIETTIVO STRATEGICO - MIGLIORARE LA QUALITÀ E L'EFFICIENZA DEL REGISTRO IMPRESE

Il registro delle imprese, completamente digitale e accessibile su base nazionale, è sempre più hub informativo per notizie economiche anche esterne alle tipiche di pubblicità legale, acquisite attraverso una pluralità di sezioni speciali create nel tempo, (es. *startup innovative*, *imprese sociali*, ...) cui si è aggiunta da ultimo la sezione che accoglie la comunicazione del Titolare Effettivo con attuazione della normativa antiriciclaggio di matrice europea.

Il prossimo anno sarà orientato a una gestione in modalità condivisa del registro unificato per le imprese di Cremona-Mantova-Pavia – sono oltre 137.000 U.L. – iniziando a omogeneizzare progressivamente alcuni tratti operativi e al contempo salvaguardare il buon funzionamento del servizio agli utenti e la qualità dei suoi dati, per una corretta pubblicità legale e una buona conoscenza del mercato.

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2025

L'ufficio del registro imprese, che manterrà la sua dislocazione operativa sulle tre sedi, affronterà l'unificazione attraverso un primo periodo di monitoraggio complessivo di attività, procedure e prassi (sia lato 'front end' che lato di 'procedure d'ufficio') rilevando gli elementi omogenei e quelli di



maggior scostamento, allo scopo di individuare gli interventi più urgenti per portare il registro a una graduale standardizzazione operativa. Saremo orientati alle seguenti finalità principali:

- omogenee modalità di informazione all'utenza tramite il portale di consulenza SARI;
- eguale ricezione delle pratiche con firma digitale e superamento della accettazione della procura;
- confronto sui tassi di sospensione delle pratiche con la individuazione di prime indicazioni comuni;
- utilizzo maggiormente omogeneo degli automatismi nella istruttoria delle pratiche;
- processo di uniformità per la emissione di atti amministrativi di rifiuto delle pratiche;
- sguardo comparato sulle procedure d'ufficio e in particolare sulle cancellazioni, per individuare lo stato dell'arte ed eventuale attività arretrata di cui occuparsi;
- standardizzazione dei verbali di accertamento da emettere su pratiche tardive o omesse.

OBIETTIVO STRATEGICO - FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E LA SEMPLIFICAZIONE

Si tratta dell'obiettivo comune affidato a tutte le camere dal sistema nazionale, che ricomprende attività di semplificazione a supporto degli sportelli unici (Suap) e la crescita dei servizi digitali offerti alle imprese dagli sportelli camerali.

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2025

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 al Suap e quelli certificati al registro imprese. A tal motivo il 2025 vedrà:

- una attiva partecipazione al servizio camerale lombardo "SUAP&Impresa" che offre ai suap lombardi i seguenti servizi:
 - risoluzione quesiti "Info impresa" e gestione di una KDB regionale con schede descrittive dei procedimenti amministrativi;
 - Newsletter regionale "Info News";
 - formazione continua "Suap Live";
 - Cabina di regia regionale per la semplificazione dei procedimenti;
 - raccordo con gli enti terzi regionali;
 - supporto alle Cabine di regia territoriali;
- il servizio Suap Associato Camerale (SAC) per l'istruttoria delle pratiche suap ai piccoli comuni in difficoltà mediante convenzione a tariffa. In prospettiva, con i territori riuniti, il modello si potrà estendere;
- accompagnamento ai Suap/Sue e agli Enti terzi del territorio per adeguarsi alla nuova architettura di livello nazionale del Sistema informatico degli Sportelli Unici (definita dal nuovo Allegato tecnico al DPR 160/10 con DM del 12.11.21), che si fonda su una nuova piattaforma unica nazionale denominata "Catalogo SSU" alla quale tutti i Suap e gli Enti terzi dovranno accreditarsi. Il Catalogo



costituisce la componente chiave del nuovo sistema informatico dei Suap e garantirà per tutto il territorio nazionale uniformità di procedure, sicurezza negli scambi informativi, interoperabilità tra diverse componenti strutturali. Il nuovo sistema ha il pregio di obbligare tutte le piattaforme all' "interoperabilità" con il Fascicolo informatico d'impresa gestito dalle Camere di commercio e ciò consentirà ai nostri enti di intercettare e gestire tutti gli esiti dei SUAP (anche di quelli che non utilizzeranno la piattaforma camerale ma altro sistema) per allineare le risultanze del Registro Imprese a quelle dei SUAP.

I servizi resi dagli sportelli camerali concorreranno alla crescita della digitalizzazione delle imprese e forniranno i seguenti output:

- ✓ rilasci di certificati, elenchi merceologici, vidimazioni, deposito libri sociali;
- ✓ carte tachigrafiche, cancellazione protesti, domande di marchi e brevetti;
- ✓ servizi digitali di nuova generazione: rilasci di dispositivi di firma CNS, rilasci di SPID; aperture del Cassetto Digitale dell'Imprenditore.

OBIETTIVO STRATEGICO - PROMUOVERE LA TRASPARENZA DEL MERCATO E LA TUTELA DELLA FEDE PUBBLICA

Sotto questo obiettivo sono ricondotte le seguenti funzioni:

- metriche e ispettive;
- sanzionatorie conseguenti ai mancati pagamenti dei verbali di accertamento emessi dall'ufficio registro delle imprese e dagli altri organismi accertatori esterni;
- di osservatorio della legalità per scoraggiare forme di usura e contraffazione presso gli imprenditori e per promuovere iniziative contro la criminalità organizzata.

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2025

L'attività metrologica può disporre di un solo ispettore metrico e di un supporto tecnico in ufficio, insufficienti a coprire la vasta area della nuova Camera. Saranno pertanto prolungate per tutto il 2025 le convenzioni in essere con le CCIAA di Mi.lo.mb. per presidiare l'area cremasca e con la CCIAA di Brescia per il territorio di Pavia, in attesa di poter assumere unità nuove per consolidare l'ufficio. In sintesi:

- L'attività ispettiva sarà circoscritta a controlli - programmati e a richiesta – sul versante della vigilanza degli strumenti metrici,
- Per la vigilanza dei centri tecnici cronotachigrafi saranno recepite le nuove linee guida emanate da UC;
- i magazzini generali e gli assegnatari marchi orafi saranno verificati in rapporto alle risorse disponibili.
- Saranno promossi i seminari formativi in materia di etichettatura tenuti dal centro specializzato di Torino, in convenzione con UCL.



La funzione sanzionatoria ereditata nel 2010 dagli ex uffici UPICA procederà con la emissione delle Ordinanze degli Organi Accertatori Esterni degli anni 2023/24, alcune delle quali di una certa delicatezza e complessità. Sul fronte dei verbali sanzionatori emessi dal Registro delle imprese, organo accertatore interno, si dovrà affrontare l'arretrato dei verbali non pagati, che per il triennio 2020/2022 supera le 2.000 unità.

OBIETTIVO STRATEGICO - PROMUOVERE LA SOLUZIONE STRAGIUDIZIALE DELLE CONTROVERSIE E DIFFONDERE LA CONOSCENZA DEI NUOVI STRUMENTI PER CONTRASTARE LA CRISI D'IMPRESA

L'obiettivo verte sulla attività dell'Organismo di conciliazione della Camera di commercio - in applicazione della riforma Cartabia (Dlgs149/22 art.7) che ha profondamente modificato la mediazione civile e commerciale con finalità deflattive del processo civile - nonché sul servizio di Composizione Negoziata della Crisi d'impresa (artt.12-25 del nuovo CCII Dlgs 14/19) entrato in vigore il 15 luglio 2022, che ha affidato alle Camere di commercio la gestione della piattaforma telematica per la presentazione delle domande e lo sviluppo operativo delle sue fasi.

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2025

- Organismo di Mediazione:

permarranno operativi presso ognuna delle tre sedi i tre Organismi di Mediazione che si sono accreditati al Ministero e operano tutti in applicazione alle nuove norme del regolamento 150/23. In base al riscontro che si avrà dal Ministero di Grazia e Giustizia i nuovi organi camerale definiranno il mantenimento autonomo dell'organismo oppure la fusione dei tre organismi delle Camere accorpate. Si tratterà in ogni caso:

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

Per far fronte alla nuova complessità operativa si attende l'adeguamento della piattaforma gestionale in uso che consentirà il rilascio della firma digitale *oneshot* per le sottoscrizioni, nella mediazione telematica, all'utenza priva di CNS.

- Composizione Negoziata della Crisi d'impresa (CNC)

Il procedimento extragiudiziale nato con DL 118/21 per scongiurare le 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 è destinato a crescere con le modifiche del "correttivo ter" al CCII varato a settembre, 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 continuità di svolgimento dei tavoli locali con professionisti e 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 Suite Finanziaria, per la autovalutazione dello stato di salute economico-finanziario delle imprese.



AMBITO STRATEGICO 3 - 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 mantenimento 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) raggiunti dagli uffici preposti alle funzioni di supporto sopra elencate.

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

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

PROGRAMMA DI ATTIVITA' 2025

Il programma di attività concerne principalmente:

- nel rispetto dei termini procedurali previsti dalla legge (primo fra tutti il rispetto dei termini di pagamento dei fornitori)
- nel raggiungimento degli obiettivi operativi che verranno individuati nel Piano della Performance in materia di gestione degli affidamenti con particolare riguardo all'utilizzo del mercato elettronico.

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' 2025

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

- Recupero dei crediti da diritto annuale tramite emissione del ruolo e azioni di sollecito;
- Contenimento dei consumi energetici.



AMBITO STRATEGICO 4 - 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 di determinate norme imperative e di autoregolamentazione (leggi, regolamenti, statuto, codici di condotta, etc.) 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:

- Trasparenza amministrativa e accesso civico - D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33;
- Prevenzione della corruzione e dell'illegalità – Legge 6 novembre 2012 n. 190;
- Protezione dei dati personali (Regolamento UE 679/2016 (GDPR));
- Antiriciclaggio - D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 90.

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, monitoraggio.

L'ambito strategico "Compliance Normativa", pur in capo allo staff del S.G., è trasversale a tutte le aree organizzative ed 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 2025 si intende operare in continuità con gli anni precedenti al fine di mantenere e consolidare il livello di compliance raggiunto.

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 190/2012), di trasparenza amministrativa (D.Lgs. 33/2013), di protezione dei dati personali (Regolamento UE 679/2016), di sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008), di antiriciclaggio (D.Lgs. 90/2017).

PROGRAMMA DI ATTIVITÀ 2025

- *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.



3. IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

Nella presente sezione si intende fornire un quadro delle risorse economiche di cui l'Ente, la Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia potrà disporre nell'esercizio 2025 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.

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 **€ 20.656.835** circa.

Diritto Annuale

ANNI	RICAVI DIRITTO ANNUALE
2020	13.008.631
2021	13.112.256
2022	13.480.631
2023	13.630.463
2024	13.525.094 *

* Importo stimato al 31/12/2024

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 approvato 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 ed alle professioni e il turismo; tale incremento è stato prorogato anche per il triennio 2020-2022 allo scopo di rafforzare i progetti già esistenti e di finanziare ulteriori progetti nel settore dell'internazionalizzazione delle pmi e del sostegno alle crisi d'impresa.

La proroga dell'incremento del 20% delle misure del diritto annuale è stata confermata anche per il triennio 2023-2025, finalizzato alla realizzazione dei seguenti progetti di sistema: 1. La doppia



transizione: digitale ed ecologica; 2. Formazione lavoro; 3. Turismo; 4. Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.

La Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia ha deciso di aderire ai progetti 1. 2. 3 e 4.

Per l'esercizio 2025 viene leggermente rivista al rialzo la previsione del preconsuntivo 2024 ad € **13.702.807** circa, comprendente anche la maggiorazione del 20%, sanzioni e interessi.

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

	2020	2021	2022	2023	2024*
Diritti di segreteria	4.437.617	4.560.992	4.542.042	5.262.182	5.179.901

* Importo stimato al 31/12/2024

Per quanto concerne la previsione per l'esercizio 2025 si ritiene di rivedere al rialzo il dato stimato a preconsuntivo 2024, ovvero € **5.350.000**, 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 € **1.335.278** 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 € **268.750**.

I **proventi** derivanti dalla **gestione finanziaria (€ 23.150)** comprendono proventi mobiliari (€ 12.000) interessi attivi da prestiti sull'indennità di fine rapporto concessi al personale dipendente (€ 6.500) e dal conto corrente di Tesoreria Unica (€ 4.650).

Infine, con riferimento, ai **proventi della gestione straordinaria** si può ipotizzare una previsione iniziale di € **400.000** risultante sia dalla restituzione dei versamenti allo Stato dei risparmi conseguiti nel 2019 su varie tipologie di spese, in primis in consumi intermedi.

Il **totale dei proventi** derivanti dalle gestioni corrente, finanziaria e straordinaria ipotizzabile in via prudenziale per l'esercizio 2025 ammonta pertanto complessivamente ad € **21.079.985**.

3.2 Oneri

Gli **oneri** della **gestione corrente** previsti in € **23.789.500** 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 andamenti.



Oneri correnti

ONERI CORRENTI	2020	2021	2022	2023	2024*
Spese personale	5.838.890	5.707.715	5.654.944	5.340.471	5.619.673
Spese di funzionamento	5.019.899	4.613.079	4.838.483	4.455.168	4.450.148
Interventi economici	7.538.256	6.404.587	7.608.226	9.290.875	11.527.516
Ammortamenti ed accantonamenti	4.128.250	4.581.787	4.326.300	4.525.440	4.362.792
TOTALE ONERI CORRENTI	22.345.295	21.307.168	22.427.953	23.611.954	25.960.129

* Importo stimato al 31/12/2024

La previsione delle **spese per il personale** per l'esercizio 2025, tenuto conto delle cessazioni verificatesi nel corso degli anni precedenti nonché delle ulteriori che si verificheranno presumibilmente nel 2025 e dei rinnovi contrattuali previsti è pari a **€ 5.653.000..**

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 **€ 4.474.000.**

Ammortamenti e accantonamenti, comprendenti anche il fondo svalutazione crediti da diritto annuale, vengono previsti in **€ 5.116.000.**

La previsione riguardante gli **oneri della gestione finanziaria** è pari a soli **€ 50** ed è relativa ad interessi passivi.

Gli **oneri della gestione straordinaria**, stimabili in **€ 50.000,00**, sono riconducibili a minusvalenze e sopravvenienze passive derivanti dalle gestioni degli esercizi precedenti, con particolare riferimento a costi o minori crediti che i dovessero verificare relativamente al diritto annuale

Nella tabella che segue sono indicate – a confronto con i dati definitivi del bilancio di esercizio 2023 – le stime di proventi e oneri derivanti dal preconsuntivo 2024 e l'ipotesi di previsione per l'esercizio 2025, sia delle singole Camere cessate sia della nuova Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia:

CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA	Consuntivo	Preconsuntivo	Preventivo
	2023	2024	2025



GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi correnti			
1) Diritto Annuale	3.711.310	3.600.000	3.721.807
2) Diritti di Segreteria	1.430.728	1.350.000	1.416.500
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.402.704	86.000	560.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	141.735	834.000	130.000
5) Variazione delle rimanenze	2.505	0	0
Totale proventi correnti (A)	6.688.982	5.870.000	5.828.307
B) Oneri correnti			
6) Personale	-1.869.979	-1.945.000	-1.814.707
7) Funzionamento	-1.387.295	-1.487.000	-1.396.600
8) Interventi economici	-2.334.524	-2.690.000	-2.320.000
9) Ammortamenti e Accantonamenti	-924.363	-851.000	-1.018.000
Totale oneri correnti (B)	-6.516.161	-6.973.000	-6.549.307
Risultato della gestione corrente (A-B)	172.821	-1.103.000	-72.0000
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi finanziari	25.973	863.500	13.000
11) Oneri finanziari	-616	-1.500	0
Risultato della gestione finanziaria	25.357	862.000	13.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari	703.908	445.000	
13) Oneri straordinari	-203.121	-204.000	0
Risultato della gestione straordinaria	500.787	241.000	
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
16) Svalutazioni attivo patrimoniale	-309	0	0
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-308,62	0	0
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/- C +/-D +/- E)	698.657	0	-708.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni Immateriali	0	0	0
Immobilizzazioni Materiali	173.798	420.000	160.000
Immobilizzazioni Finanziarie	0	20.000	0
TOTALE INVESTIMENTI	173.798	440.000	160.000

CAMERA DI COMMERCIO DI MANTOVA

Consuntivo
2023

Preconsuntivo
2024

Preventivo 2025

GESTIONE CORRENTE

A) Proventi correnti



1) Diritto Annuale	4.805.573	4.632.500	4.632.000
2) Diritti di Segreteria	1.878.375	1.825.500	1.825.500
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	185.457	11.670	147.500
4) Proventi da gestione di beni e servizi	106.449	170.721	53.750
5) Variazione delle rimanenze	2.210	-1.326	0
Totale proventi correnti (A)	6.978.064	6.639.066	6.658.750
B) Oneri correnti			
6) Personale	-1.939.934	-2.041.535	-2.039.960
7) Funzionamento	-1.542.621	-1.318.405	-1.400.068
8) Interventi economici	-2.300.863	-2.337.516	-2.450.000
9) Ammortamenti e Accantonamenti	-1.765.134	-1.594.009	-1.842.377
Totale oneri correnti (B)	-7.548.552	-7.291.465	-7.732.405
Risultato della gestione corrente (A-B)	-570.488	-652.397	-1.073.655
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi finanziari	962.474	897.009	5.600
11) Oneri finanziari	0	0	0
Risultato della gestione finanziaria	962.474	897.009	5.600
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari	598.605	385.000	400.000
13) Oneri straordinari	-27.910	-55.000	-50.000
Risultato della gestione straordinaria	570.695	330.000	350.000
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
16) Svalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	0	0	0
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/- C +/-D +/- E)	962.681	574.610	-718.055
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni Immateriali	8.000	0	0
Immobilizzazioni Materiali	9.227	175	340.000
Immobilizzazioni Finanziarie	0	10.000	0
TOTALE INVESTIMENTI	17.227	10.175	340.000

CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA	Consuntivo 2023	Preconsuntivo 2024	Preventivo 2025
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi correnti			
1) Diritto Annuale	5.113.580	5.292.594	5.349.000
2) Diritti di Segreteria	1.963.002	2.004.401	2.108.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	517.608	336.406	627..778



4) Proventi da gestione di beni e servizi	92.889	80.000	85.000
5) Variazione delle rimanenze	-18.594	0	0
Totale proventi correnti (A)	7.668.485	7.713.401	8.169.778
B) Oneri correnti			
6) Personale	-1.530.558	-1.633.138	-1.798.333
7) Funzionamento	-1.525.252	-1.644.743	-1.677.332
8) Interventi economici	-4.655.488	-6.500.000	-3.776.500
9) Ammortamenti e Accantonamenti	-1.835.943	-1.917.783	-2.255.623
Totale oneri correnti (B)	-9.547.241	-11.095.664	-9.507.788
Risultato della gestione corrente (A-B)	-1.878.756	-3.382.263	-1.338.010
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi finanziari	4.137	3.850	4.550
11) Oneri finanziari	0	-50	-50
Risultato della gestione finanziaria	4.137	3.800	4.500
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari	1.023.732	55.600	0
13) Oneri straordinari	-375.939	-312.930	0
Risultato della gestione straordinaria	647.793	-257.330	0
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
16) Svalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	0	0	0
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/- C +/-D +/- E)	-1.226.826	-4.235.793	-1.333.510
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni Immateriali	0	0	0
Immobilizzazioni Materiali	451.003	602.813	2.200.000
Immobilizzazioni Finanziarie	0	0	0
TOTALE INVESTIMENTI	451.003	2.137.220	2.200.000

**CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA-
MANTOVA- PAVIA**

Consuntivo
2023

Preconsuntivo
2024

Preventivo 2025

GESTIONE CORRENTE

A) Proventi correnti



1) Diritto Annuale	13.630.463	13.525.094	13.702.807
2) Diritti di Segreteria	5.272.105	5.179.901	5.350.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	2.105.769	1.177.718	1.335.278
4) Proventi da gestione di beni e servizi	341.073	331.080	268.750
5) Variazione delle rimanenze	-13.879	-1.326	0
Totale proventi correnti (A)	21.335.531	20.212.467	20.656.835
B) Oneri correnti			
6) Personale	-5.340.471	-5.019.673	-5.653.000
7) Funzionamento	-4.455.168	-4.450.148	-4.474.000
8) Interventi economici	-9.290.875	-11.527.516	-8.546.500
9) Ammortamenti e Accantonamenti	-4.525.440	-4.362.792	-5.116.000
Totale oneri correnti (B)	-23.611.954	-25.360.129	-23.789.500
Risultato della gestione corrente (A-B)	-2.276.423	-5.147.662	-3.132.665
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10) Proventi finanziari	992.584	1.764.359	23.150
11) Oneri finanziari	-616	-1.550	-50
Risultato della gestione finanziaria	991.968	1.762.809	23.100
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12) Proventi straordinari	2.326.245	885.600	400.000
13) Oneri straordinari	-609.970	-571.930	-50.000
Risultato della gestione straordinaria	1.719.275	-313.670	350.000
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' FINANZIARIA			
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	0	0	0
16) Svalutazioni attivo patrimoniale	-309	0	0
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	-309	0	0
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/- C +/-D +/- E)	-434.512	-3.071.183	-2.759.565
PIANO DEGLI INVESTIMENTI			
Immobilizzazioni Immateriali	8.000	0	0
Immobilizzazioni Materiali	634.028	602.813	2.700.000
Immobilizzazioni Finanziarie	0	0	0
TOTALE INVESTIMENTI	642.028	602.813	2.700.000

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 € 2.700.000, di cui € 2.000.000 per interventi relativi al Palazzo delle Esposizioni A. Ricevuti di Pavia e, in particolare, per la realizzazione di pensiline fotovoltaiche a copertura del parcheggio al fine di costituire una CER, adeguamento locali cucina siti al piano terra e sostituzione serramenti esterni. € 500.000 per manutenzioni straordinarie degli



immobili camerati, € 200.000 per acquisto di mobili e arredi, macchine elettroniche e macchinari ed attrezzatura varia.