

CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

ANNO 2014

**Approvata dalla Giunta Camerale
con deliberazione n. del 8 luglio 2015**

Sommario

1. - INTRODUZIONE	pag.
2. – SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	pag.
2.1 – Il Contesto di riferimento	pag.
Scenario Economico	
Relazioni Istituzionali	
Evoluzione normativa	
2.2 – Sviluppo dell’Organizzazione e gestione delle risorse	pag.
Organizzazione e Risorse umane	
Risorse economico-finanziarie	
3. – I RISULTATI RAGGIUNTI	pag.
3.1 – Risultati strategici e operativi dell’organizzazione	pag.
3.2 – Risultati conseguiti dalle aree organizzative	pag.
4 – ALLEGATI – Schede Progetto	pag..

1. INTRODUZIONE

Con la Relazione sulla Performance 2014 la Camera di Commercio di Pavia realizza un fondamentale step del proprio Ciclo annuale di Gestione della Performance, rendicontando i risultati conseguiti dall'Ente e dalle Aree organizzative rispetto agli obiettivi strategici e operativi programmati e definiti, insieme ai rispettivi risultati attesi e indicatori di misurazione, nel Piano della Performance 2014-2016, adottato con delibera della Giunta Camerale n. 140 del 13 dicembre 2013.

La Relazione sulla Performance è il documento previsto dall'art. 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo n. 150/2009 – che ha introdotto, quale strumento di efficientamento delle organizzazioni pubbliche, il *Ciclo di gestione della performance* – per illustrare ai cittadini e agli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, con la finalità di utilizzare i risultati emersi per migliorare il successivo ciclo della performance a partire dalla nuova fase di programmazione strategica.

Oltre al valore strumentale e gestionale, la Relazione si caratterizza per il fatto di realizzare quel principio della trasparenza che ha rappresentato un pilastro delle più recenti riforme della Pubblica Amministrazione e che attribuiscono un valore aggiunto ai documenti di rendicontazione previsti dalle vigenti norme.

I contenuti della Relazione sulla Performance 2014 sono stati definiti assumendo a riferimento sia il Piano della performance 2014-2016 già citato, sia gli altri documenti di rendicontazione, con particolare riferimento al bilancio di esercizio 2014.

In particolare, con la Relazione si completano le fasi di rendicontazione e valutazione del Ciclo Performance che si articolano come segue:

- redazione ed approvazione, ai sensi dell'art. 24 del DPR n. 254/2005, della Relazione sulla gestione allegata al Bilancio;
- redazione ed approvazione, ai sensi dell'art. 10 del D. lgs. n. 150/2009, della Relazione sulla performance;
- valutazione della performance individuale, applicando il Sistema di misurazione e valutazione della performance che l'Ente ha appositamente adottato con deliberazione n. 151 del 20 dicembre 2011 e modificato con deliberazione n. 22 del 18.2.2013.

A partire dal 2013 la redazione del Piano della Performance della Camera di Commercio di Pavia si è basata sul *metodo **Balanced Scorecard***, quale strumento di supporto alla gestione che, affiancandosi al controllo di gestione, agevola la pianificazione operativa stimolando la misurazione e il monitoraggio continuo dei risultati e semplificando la loro rendicontazione.

La struttura si articola a partire dalla Mappa Strategica della Camera di Commercio di Pavia, che rappresenta gli obiettivi strategici prioritari selezionati secondo un criterio di “creazione del valore”, ossia rappresentativi dei processi in grado di indirizzare l’Ente verso nuovi traguardi, nel perseguire la propria missione istituzionale, o verso lo sviluppo di nuove funzioni in risposta alle esigenze della comunità economica.

Gli obiettivi di riferimento per la definizione delle performance sono inoltre afferenti a quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale della performance stessa:

- quella relativa allo **sviluppo economico e territoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali;
 - quella dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi;
 - quella dell’**apprendimento e crescita** della struttura, tesa ai miglioramenti nello sviluppo delle risorse umane e degli strumenti di lavoro;
- ed infine
- quella **economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

Si richiama di seguito la Mappa Strategica adottata come riferimento della presente rendicontazione, che è stata definita in sede di Piano della Performance 2014 – 2016.

MAPPA STRATEGICA

		Obiettivi Strategici
Prospettive	Sviluppo economico e territoriale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese 2. Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito 3. Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano 4. Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015 5. Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese 6. Valorizzare i servizi e le competenze camerale per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori
	Processi interni	<ol style="list-style-type: none"> 7. Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti 8. Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi
	Crescita e apprendimento	<ol style="list-style-type: none"> 9. Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale 10. Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente
	Economico - finanziaria	<ol style="list-style-type: none"> 11. Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo

La medesima struttura viene rispettata nello sviluppo della presente Relazione, che peraltro viene redatta in aderenza alle Linee guida elaborate e divulgate da Unioncamere Nazionale con l'intento di fornire indirizzi omogenei per una corretta applicazione della normativa e, in particolare, della delibera n.5/2012 emanata dalla CIVIT con riguardo alla tematica.

Nella successione tra Piano della Performance e Relazione sulla Performance si realizza la capacità dell'Ente di rendere conto circa la propria capacità di generare "valore" per la comunità di riferimento, nonché di misurare e rendere riconoscibile tale valore attraverso la valutazione delle proprie azioni e degli effetti prodotti.

Per tale motivo, in ottemperanza al principio della trasparenza anche la Relazione sulla Performance, così come avvenuto per il Piano della Performance, viene pubblicata sul sito web istituzionale www.pv.camcom.gov.it, affinché ne abbiano notizia i destinatari dei servizi (le imprese) e tutti i portatori di interessi interni ed esterni all'Ente

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

2.1 – Contesto esterno di riferimento

Scenario Economico

Nel corso del 2014 l'economia italiana ha mostrato segnali incoraggianti di ripresa, che alimentano realistiche prospettive di risalita del Pil nel 2015, dopo anni di recessione.

Il rafforzamento congiunturale ha interessato anche la nostra provincia dove – grazie soprattutto all'ultima frazione del 2014 - gli indicatori economici sono tornati positivi e consentono di chiudere l'anno con un incremento medio della produzione industriale pari all'1,5% rispetto al 2013, perfettamente in linea con il dato medio regionale e ascrivibile in gran parte alle imprese di dimensione medio-piccola e a quelle più aperte al mercato internazionale.

Anche se il risultato è soddisfacente, l'indice della produzione, per la provincia di Pavia, supera di poco quota 90 e resta quindi ancora ampio il divario sia rispetto ai valori pre-crisi (2007=n.i.107) sia rispetto alla quota base del 2005 (=100). Inoltre gli altri indicatori congiunturali non sembrano per il momento annunciare una ripresa vivace: sempre in media annua il fatturato è aumentato dell'1,8% e la domanda estera dello 0,4%, mentre è apparsa sempre debole (-1,3%) la componente interna del portafoglio ordini.

Il 2014, peraltro, è stato un anno molto critico per le esportazioni, crollate del 6,6% rispetto al 2013: lontano non solo dall'ottima performance del 2013 (+11,5% sul 2012), ma anche dalla media regionale, accreditata di un segno positivo, sia pur contenuto (+1,4%). Le ragioni di tale flessione sono probabilmente da ricercare nel deludente bilancio di due fra i più importanti settori dell'export pavese, i prodotti farmaceutici e i macchinari, che hanno accusato rispettivamente cali del 20,7% e dell'8,6%. Andamento di segno opposto per i prodotti alimentari (+2,9%), i prodotti chimici (+5,6%), i metalli di base e i prodotti in metallo (+9,4%).

Migliore la situazione sotto il profilo strutturale, ove dovrebbe presto fermarsi il fenomeno del progressivo indebolimento del tessuto produttivo locale, conseguente alla lunga fase di recessione. Il bilancio fra le dinamiche delle nuove iscrizioni e quelle delle cessazioni si è tradotto infatti in un saldo demografico molto prossimo alla stabilità (-24 unità), con un tasso di crescita pari a -0,06%, che pone le premesse per una auspicabile inversione di tendenza.

Incerta e non priva di elementi contraddittori è apparsa infine nel corso dell'anno la situazione del mercato del lavoro, ove residuano segnali congiunturali ancora negativi, malgrado gli indicatori strutturali registrino trend positivi su base annua

In particolare, i dati medi della rilevazione continua sulle Forze di Lavoro per il 2014 mostrano per la provincia di Pavia un significativo aumento del tasso di occupazione, salito dal 63,6 % del 2013 al 65,4%. Il numero di occupati ha raggiunto nel 2014 le 233mila unità, un dato in crescita del 3,2% rispetto a quanto registrato nel 2013, frutto dell'incremento contestuale di occupati uomini e donne. All'aumento dei livelli occupazionali si è associata una contrazione del tasso di disoccupazione, sceso dal 7,6% del 2013 all'attuale 6,9% (contro l' 8,2% medio regionale) e un contestuale aumento del tasso di attività, che ha raggiunto il 70,4%.

Relazioni Istituzionali

Pur condizionata dal clima di forte incertezza rispetto al proprio futuro - creatosi a seguito del cammino della proposta legislativa di riforma del sistema camerale - la Camera di Commercio di Pavia ha attivato nel 2014 un convinto ed energico sforzo di comunicazione nei confronti dei propri stakeholder, volto a far comprendere alla comunità imprenditoriale, e non solo, l'utilità e l'importanza dell'ente camerale quale animatore di sviluppo, garante del sistema delle relazioni economiche, agente di semplificazione ed erogatore di servizi a supporto delle imprese. Il consolidato sistema di relazioni istituzionali ha consentito peraltro di mantenere e rinnovare i proficui rapporti di condivisione e di collaborazione con tutte le istituzioni del territorio, nel superiore intento di favorire il rilancio e il rafforzamento del sistema delle imprese.

In particolare la Provincia di Pavia - partner centrale nell'attuazione delle politiche turistiche e di marketing territoriale – è stata operativa, in attesa di trasformarsi in ente di area vasta secondo i dettami della riforma Del Rio, su molti fronti di collaborazione aperti in sinergia con la Camera: dalla attività di promozione dei prodotti e di progettazione degli interventi per l'attrattività territoriale in vista di Expo alla realizzazione del progetto POR-Pia dedicato alla valorizzazione dell'itinerario turistico tra il Ticino e il Po, per il quale la Camera ha realizzato il portale e la app dedicata.

Anche Regione Lombardia, nonostante la riduzione delle risorse messe in campo attraverso lo strumento dell'Accordo di Programma per la Competitività sottoscritto con il Sistema Camerale Lombardo, non ha mancato di fornire il proprio fondamentale contributo nel cofinanziare in quota pari al 60% un'operazione speciale come il Bando Paviaconcreta, in aggiunta ai consueti interventi di contribuzione a favore delle politiche di stimolo alla internazionalizzazione e alla innovazione delle imprese, e in concomitanza con le azioni di promozione delle realtà distrettuali definite nell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale pavese al quale la Camera ha continuato a partecipare attivamente.

Un nuovo impegno – oltre alla consueta fornitura dell'applicativo SUAP camerale - è stato profuso nella diffusione di formule convenzionali con i Comuni, volte ad agevolare la fruizione di servizi e informazioni portandoli il più possibile in prossimità di imprese e cittadini. Gli accordi raggiunti con i comuni di Voghera e Vigevano hanno consentito di mantenere un presidio di erogazione di servizi anagrafici sui rispettivi territori di grande supporto dopo la chiusura delle sedi camerali, affiancando ad esso un ulteriore canale di divulgazione di informazioni relative alle opportunità di aiuto che la Camera di Commercio offre alle imprese.

A questo proficuo modello si sono ispirate anche le collaborazioni avviate con i Comuni di Varzi e di Torrevecchia Pia, con i quali si sono aperte anche diverse progettualità congiunte in campo di promozione territoriale, formazione e servizi di supporto alle imprese.

Strettamente coerente con il ruolo di ponte fra scuola e mondo della produzione svolto dalla Camera, è stato poi il rapporto di collaborazione con le Scuole di Istruzione Superiore, che ha dato frutti molto soddisfacenti grazie a storiche intese e ad una collaborazione pressoché continua che

ha consentito di estendere ulteriormente le iniziative di alternanza scuola-lavoro e gli interventi finalizzati a orientare i giovani verso la cultura imprenditiva e la propensione al lavoro autonomo o verso l'apprendistato, in relazione alle professioni e ai mestieri strategici per il sistema economico locale.

Evoluzione normativa

Al centro del panorama normativo 2014 spicca l'articolo 28 della legge n. 114/2014 di conversione del d.l. n. 90/2014 che, attraverso un severo programma di tagli ex lege del diritto camerale (35% per il 2015, 40% nel 2016 e 50% nel 2017), ha concretizzato di fatto l'avvio di un nuovo percorso di riforma del sistema camerale, che passa attraverso la ricerca di maggiore efficienza ed economicità con accorpamenti e ridefinizione delle circoscrizioni territoriali.

Di tutt'altro peso - ma comunque impegnative sotto il profilo delle modalità applicative - sono state le disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, contenute nella legge n. 190/2012. In concreto l'Ente ha adottato un Piano anticorruzione triennale, che va annualmente aggiornato con la previsione delle opportune misure organizzative e dei meccanismi di prevenzione e monitoraggio calibrati sulla singola realtà istituzionale.

In quest'ottica si è dovuto riformulare anche il Piano triennale per la trasparenza secondo le nuove logiche previste dalle norme anticorruzione e dal d. lgs. n. 33/2013, con l'implementazione dei contenuti informativi del sito istituzionale nell'apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente".

La semplificazione delle attività imprenditoriali e la riduzione della burocrazia hanno costituito una priorità per il rilancio dell'economia. Fra le disposizioni che hanno interessato le attività del Registro imprese si segnala il "decreto competitività" (d.l. n. 91/2014, convertito con la legge n. 116/2014), che ha introdotto l'automatismo dell'iscrizione, quando sia richiesta sulla base di un atto pubblico o di una scrittura privata autenticata, spostando al pubblico ufficiale che ha ricevuto o autenticato l'atto la responsabilità dell'accertamento delle condizioni previste dalla legge per l'iscrizione.

Nel medesimo decreto sono state approvate disposizioni in materia di Agenzie per le imprese, predisponendo una regolamentazione dei controlli e delle attività istruttorie svolte da tali soggetti, che sostituiscono a tutti gli effetti quelli delle amministrazioni pubbliche competenti, sia nei procedimenti automatizzati (quelli effettuati tramite la segnalazione certificata di inizio attività) sia in quelli ordinari (quelli che necessitano di un provvedimento autorizzatorio).

Sempre nell'ambito delle attività anagrafiche, interessanti ricadute sulla gestione del Registro imprese deriveranno dalla l. r. n. 11/2014 "Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività", con riguardo alle funzioni svolte in materia di SUAP. La norma ha valorizzato il rapporto di partenariato istituzionale con le Camere lombarde, prefigurando collaborazioni per individuare i procedimenti da semplificare, previa definizione dei requisiti minimi per l'esercizio di specifiche attività.

Novità normative hanno interessato anche il settore della regolazione del mercato, con l'emanazione del d.l. 132/2014 convertito nella l. 162/2014, che ha introdotto e disciplinato le procedure di negoziazione assistita, che consente alle parti di risolvere in via amichevole, tramite l'assistenza dei propri legali, le liti che hanno per oggetto il risarcimento del danno da circolazione di veicoli e natanti, che originariamente rientravano nella competenza degli organismi di mediazioni gestiti anche dalle Camere di Commercio.

Nella legge di stabilità 2014 (l. 147/2013) erano state incluse alcune disposizioni in materia di contenimento della spesa, di imposta di bollo, di patrimonializzazione dei Confidi e di sostegno al credito delle piccole e medie imprese, che hanno effetti diretti sulle pubbliche amministrazioni e quindi anche sulle Camere di Commercio.

Ben più pesanti saranno però le conseguenze derivanti della legge di stabilità 2015 (l. 190/2014), che ricolloca le Camere di commercio nel regime di tesoreria unica, imbrigliandole all'interno di un sistema molto più rigido e vigilato di utilizzo delle risorse finanziarie.

2.2 - Sviluppo dell'organizzazione e gestione delle Risorse

Organizzazione e Risorse umane

Dopo il calo registrato nel biennio precedente nell'anno 2014 non si sono rilevate modifiche nell'assetto del personale dell'Ente, che conta 59 dipendenti (pari al 73% della dotazione organica, che prevede 80 unità), oltre al Segretario Generale ed un dirigente.

La struttura per genere evidenzia una presenza femminile nettamente prevalente: 45 donne e 16 uomini. Del personale non-dirigente, 47 unità sono a tempo pieno e 12 a tempo parziale.

Con 10 responsabili di ufficio, ossia uno ogni 4,4 addetti, l'Organizzazione ha espresso un elevato tasso di diffusione delle responsabilità.

La distribuzione per categorie (su 59 dipendenti) continua ad evidenziare una naturale concentrazione in categoria C (42%) seguita dalla B (34%). I dipendenti di categoria D rappresentano il 19% sul totale e quelli di categoria A il 5% .

Anche per quanto concerne il tasso di scolarizzazione non si rilevano sostanziali cambiamenti: il personale laureato (laurea breve o specialistica) rappresenta il 27% delle risorse in servizio (16 su 61 dipendenti), di cui il 10% in Categoria D, mentre il 50% del personale possiede un titolo di studio di scuola media superiore ed il 23% ha un titolo di istruzione compreso fra il diploma di qualifica e la scuola dell'obbligo.

Sotto il profilo dell'età anagrafica (anni compiuti al 31.12.2014) il personale è distribuito per il 58% nelle due fasce di età 40-49 anni e 50-54 anni. Significativa è anche la quota di dipendenti di età superiore ai 54 anni, che raggiunge il 35%, solo il 7% del personale rientra nella fascia di età 20-39 anni.

A tale assetto del personale va probabilmente correlato il tasso di assenza per malattia rilevato dall'indagine di Benchmarking 2014, che risulta pari a 7 giornate per addetto contro un dato medio del cluster di riferimento pari a 6 giornate. Si sottolinea peraltro come l'innalzamento dell'età anagrafica sia da attribuire alle politiche di governo dei flussi di ingressi nei diversi anni, che hanno impedito il ricambio generazionale.

In ragione dei numerosi e stringenti vincoli assunzionali introdotti a partire dalla legge finanziaria 2005 e tuttora vigenti, che impediscono il turnover del personale, si è più in generale determinata una progressiva riduzione del patrimonio di risorse umane alla quale fa inevitabilmente seguito una sempre maggiore intensità delle attività poste in capo agli uffici, sia per effetto delle scelte strategiche e di indirizzo, sia per effetto degli impegnativi nuovi adempimenti richiesti all'Ente dalle norme vigenti.

Tra gli interventi di razionalizzazione attuati nel 2014 – al fine di garantire un'equilibrata gestione delle risorse - si evidenzia in particolare la chiusura dell'ufficio decentrato di Vigevano e la riorganizzazione del servizio Promozione con la redistribuzione di compiti e mansioni al suo interno.

Si è proceduto, inoltre, a migliorare la comunicazione attraverso la ristrutturazione del Sito istituzionale e la definizione di un piano di razionalizzazione dei canali di comunicazione con l'utenza.

L'efficienza operativa è stata ottimizzata con l'utilizzo più frequente delle comunicazioni via PEC, la gestione telematica dei Bandi e l'incremento del ricorso ai certificati d'origine on line da parte delle Imprese.

Nel rispetto dell'attuale normativa, che prescrive una riduzione della spesa per la formazione nella misura pari al 50% di quella sostenuta nell'anno 2009, anche nell'anno 2014 l'Ente ha garantito un tasso di copertura formativa del personale molto elevato (96,72%): 59 dipendenti su 61 hanno preso parte ad almeno un evento formativo.

E' stata realizzata un'iniziativa di formazione collettiva funzionale a valorizzare la cultura del merito, ad imparare a gestire lo stress, a fronte di nuove e sempre più frequenti sollecitazioni che incidono sull'attività di tutti i collaboratori, con l'obiettivo di crescita e di miglioramento dei risultati dell'intera Organizzazione.

Con l'obiettivo di sviluppare la capacità di leadership (acquisizione di una maggiore consapevolezza, motivazione dei collaboratori, condivisione e partecipazione e abilità nel creare un clima organizzativo favorevole, volto al miglioramento dei risultati dell'intera Organizzazione) è stato realizzato un evento formativo – destinato ai responsabili di posizione organizzativa e di ufficio.

Risorse economico-finanziarie

La gestione delle risorse economico-finanziarie – ampiamente dettagliata nella Relazione di accompagnamento al bilancio 2014 - è stata coerente con l'esigenza di conformarsi tempestivamente alle previsioni dell'art. 28 del D.L. 90, convertito con modificazioni nella Legge 114/2014, che ha introdotto tagli sostanziali e progressivi del diritto annuale, a partire dal 35% nel 2015. Ciò ha imposto all'Ente, già dal 2014, una razionalizzazione e un rigido controllo dei costi che ha portato a consuntivo ad una riduzione del 4,07% rispetto al 2013 degli oneri correnti (- € 495.951), con risparmi dell'1,86% dei costi del personale e del 5,73% dei costi di funzionamento. Gli oneri per interventi economici a favore delle imprese e del territorio – pur rispondendo pienamente agli obiettivi di sostenere e promuovere lo sviluppo del sistema imprenditoriale e la competitività della provincia - sono diminuiti del 7,2% su base annua (- € 310.206).

Il 2014 si è chiuso con una ulteriore flessione delle entrate rispetto a quanto registrato a fine 2013. I proventi correnti netti (al netto della quota di accantonamento a fondo svalutazione crediti per il diritto annuale) sono diminuiti del 6,8% (a fronte di un più contenuto -1,5% registrato nel 2013): il diritto annuale ha subito una flessione del 4,7% (- 302mila euro) e i diritti di segreteria del 7,56% (- 146mila euro). Negativo anche il bilancio per i proventi finanziari, il cui calo ha raggiunto il 13,5%.

Grazie al contenimento delle spese di funzionamento e di struttura la Camera, pur in presenza di una significativa diminuzione delle entrate, ha chiuso l'esercizio con un avanzo di € 674.360, garantendo un forte impegno di attività e servizi a favore delle imprese e del territorio, evidenziato anche dall'incidenza degli oneri promozionali sul diritto annuo che - al netto del fondo di svalutazione crediti - è pari al 65%, di poco inferiore al 67% registrato nel 2013.

Anche nel 2014 è stato notevole – pari al 21% - il contributo dell'Azienda Speciale Paviaviluppo alla realizzazione dei progetti e delle iniziative promozionali a supporto delle aziende e dello sviluppo territoriale, agevolando - in un contesto di rigore economico-finanziario -

l'ottimizzazione delle forme organizzative come mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dalla Camera di Commercio.

In coerenza con l'obiettivo tendenziale indicato dall'art. 65 del Regolamento di contabilità, l'Azienda ha realizzato le attività previste a budget, assicurando la copertura dei propri costi di struttura mediante l'acquisizione di risorse proprie e contenendo sensibilmente il contributo camerale in conto esercizio.

3. I RISULTATI RAGGIUNTI

3.1 Risultati strategici e operativi conseguiti

In questo paragrafo si fornisce una sintetica illustrazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici che l'Ente si è proposto di perseguire per l'anno 2014. Per compiere tale verifica ci si basa sulla lettura dei valori rilevati a fine anno per gli indicatori strategici e operativi individuati in sede di Piano delle Performance al fine di supportare in maniera concreta e significativa la misurazione della performance dell'amministrazione, ossia la capacità dell'intera organizzazione di produrre, con la propria attività, l'impatto (o outcome) desiderato in termini di efficacia degli interventi, qualità dei servizi e loro aderenza ai bisogni degli interessi di riferimento, nonché di utilità e valore prodotto attraverso le funzioni e le attività messe in campo dall'Ente.

Gli indicatori sono volti a misurare in maniera realistica e affidabile ciò che l'Amministrazione ha potuto produrre rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività: Sviluppo economico e territoriale, Processi interni, Crescita e apprendimento, Economico-finanziaria. Gli stessi sono stati concepiti in coerenza con gli "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" definiti dall'art. 8 del Dlgs 150/2009.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi si misura verificando l'eventuale scarto tra il risultato atteso (target) e il risultato effettivamente ottenuto. Tale misurazione ha la funzione prioritaria di reindirizzare la programmazione strategica futura, in funzione di una maggiore rispondenza alle esigenze dei portatori di interesse e di un miglioramento della capacità dell'organizzazione di realizzare la missione istituzionale in maniera efficace.

A livello generale si evidenzia che **la percentuale complessiva di raggiungimento degli 11 obiettivi perseguiti dall'Ente nel 2014 è pari al 93% per quanto riguarda i target di tipo strategico, e si attesta all'88% per ciò che concerne i target di tipo operativo attraverso i quali si misura il contributo alla performance direttamente fornito dall'attività delle aree organizzative .**

I risultati generali appena richiamati sono declinati secondo prospettive di attività e obiettivi strategici di riferimento come indicato nel seguente schema:

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA/OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI DELL'ORGANIZZAZIONE
SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE						
1	Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Numero imprese partecipanti a fiere, mostre, missioni all'estero*1000/imprese attive	5	4 ¹	80%	87,5%
		Numero imprese partecipanti a percorsi integrati di accompagnamento all'estero (missioni, incoming, pre-post, audit)	20	25 ²	100%	
2	Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Numero imprese che accedono al credito con gli strumenti di sistema camerali (Federfidi Fei, confidi international, altri fondi)	100	252 ³	100%	92,9%
		Valore degli interventi economici per impresa attiva	€ 94	€ 92 ⁴	97,9%	

¹ Fonte: Benchmarking operativo 2014 – Telos Consulting. L'actual, benchè inferiore al target previsto, è raddoppiato rispetto al valore rilevato nell'indagine 2013

² 7 orafi + 3 checkup + 15 Monaco Baviera = 25

³ Fonte: Relazione al Bilancio 2014

⁴ Fonte: Benchmarking operativo 2014 – Telos Consulting. L'actual è rimasto pari a quello del 2013, ed inferiore a quello all'epoca rilevato per la media del cluster che era pari a 98.

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA/OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI DELL'ORGANIZZAZIONE
3	Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	numero utenti serviti dallo sportello nuove imprese*1000/imprese attive	29	17 ⁵	58,6%	89,3%
		Numero imprese partecipanti a corsi che utilizzano servizi Impresattiva/totale partecipanti a corsi*100	5%	8,3%	100%	
4	Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	Numero iniziative finalizzate a Expo portate a termine sul totale previste	85%	100% ⁶	100%	87,7%
5	Promuovere la semplificare dei procedimenti a favore delle imprese	Numero di collaborazioni attivate con altri soggetti della PA	4	4 ⁷	100%	100%

⁵Fonte: Benchmarking operativo 2014 – Telos Consulting. L'actual risulta inferiore a quello rilevato nell'indagine 2013 dove risultava pari a 29 contro un valore medio pari a 14.

⁶ Fonte: Relazione sulla gestione 2014. Sono state realizzate n. 5 iniziative finalizzate a Expo di cui quattro previste da Relazione previsionale e Programmatica 2014 (1- Protocollo tra i territori del riso per la presenza in Expo; 2-Partecipazione allo spazio espositivo di Unioncamere Lombardia; 3-Promozione dei club di prodotto Explora; 4-Bando Paviaconcreta) e una realizzata in corso d'anno in sostituzione di altra iniziativa prevista e non realizzabile per i motivi evidenziati in sede di aggiornamento (5- Gestione del tavolo di concertazione e contributo camerale per il Bando Attrattività territoriale in occasione di Expo emanato da Regione Lombardia, in luogo di Gemellaggio con Austria);

⁷ 2 Convenzioni con i Comuni di Vigevano e Voghera; 2 Convenzioni Telemaco PA

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA/OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI DELL'ORGANIZZAZIONE
		Percentuale di imprese che utilizzano il sito internet per pratiche obbligatorie e servizi amministrativi	57%	n.d. ⁸		
6	Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Percentuale di utenti che conoscono i servizi di mediaconciliazione	26%			100%
		n. ispezioni (metrico e metalli preziosi)*1000/imprese attive	25	17 ⁹	68%	
PROCESSI INTERNI						
7	Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Indice dimensionale del personale funzioni A e B	< 0,71	0,43	100%	84,3%
		Numero nuovi servizi on-line attivati nell'anno	3	2	66,7%	

⁸ I due indicatori traevano stimolo dall'Indagine di Customer Satisfaction 2013 svolta da Retecamere che evidenziava la necessità di incrementare il tasso di utilizzo del sito da parte delle imprese e che viceversa poneva la Camera di Pavia in una posizione di primazia con riguardo alla conoscenza dei servizi di mediaconciliazione. Purtroppo, a causa di problemi tecnici intercorsi nella realizzazione della nuova indagine 2014, affidata a SiCamere, non risulta possibile rilevare i dati aggiornati per le due variabili in oggetto.

⁹ Fonte: Benchmarking operativo 2014 – Telos Consulting Il risultato atteso confermava l'ottimo livello rilevato nel 2013 (25) che spiccava rispetto al valore medio di riferimento pari a 17

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA/OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI DELL'ORGANIZZAZIONE
8	Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Percentuale di utenti soddisfatti degli strumenti di comunicazione della Camera	55%	65,5% ¹⁰	100%	74,1%
		Percentuale di utenti soddisfatti del sito internet camerale	62%	89,9% ¹¹	100%	
CRESCITA E APPRENDIMENTO						
9	Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Percentuale di utenti soddisfatti del servizio Osservatorio dell'Economia	54%	66,7% ¹²	100%	88,9%
		Percentuale di materiale storico e di deposito riordinato presso l'archivio camerale	95%	95%	100%	
10	Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Numero ore di formazione per addetto	15	34 ¹³	100%	73%
		Obiettivi individuali raggiunti al 100% sul totale previsti	95%	91,1%	95,9%	
ECONOMICO-FINANZIARIA						

¹⁰ Fonte: indagine di Customer Satisfaction 2014 – Retecamere. L'actual risulta decisamente superiore al livello 2013 che era pari al 53% (e che già superava il valore medio di riferimento che era pari a 41%)

¹¹ Idem c.s. L'actual risulta decisamente superiore al livello 2013 che era pari al 61% (e che già superava il valore medio di riferimento che era pari a 59%).

¹² Idem c.s. L'actual risulta decisamente superiore al livello 2013 che era pari a 52% (e che già superava il valore medio di riferimento che era pari a 48%).

¹³ Fonte: Benchmarking operativo 2014 – Telos Consulting. L'actual risulta decisamente superiore al livello 2013 che era pari a 12 (e inferiore al valore medio di riferimento che era pari a 15)

CODICE OBIETTIVO	PROSPETTIVA/OBIETTIVO	INDICATORI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI STRATEGICI	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI DELL'ORGANIZZAZIONE
11	Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Costi di struttura-costo interventi economici/Proventi correnti ¹⁴	< =73	69	100%	94,2%
		Quota di spesa per interventi economici realizzata rispetto alla previsione di budget ¹⁵	>= 80%	90,2%	100%	
TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI					93%	88%

Sviluppo economico e territoriale

Nell'ambito dell'obiettivo "Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese" si evidenzia un potenziale positivo di impatto della nuova strategia di accompagnamento delle imprese sui mercati esteri basata su servizi integrati, che può svolgere un ruolo ottimale di completamento rispetto a quella basata sugli incentivi per la partecipazione a fiere, mostre e missioni, che a livello provinciale fornisce tassi di penetrazione presso il sistema imprenditoriale meno brillanti rispetto a quelli mediamente rilevati presso il cluster del progetto Banchmarking realizzato da Telos Consulting (al quale la Camera di Commercio di Pavia partecipa dal 2013).

¹⁴ Idem c.s. L'actual è pari a 71 contro un valore medio di riferimento pari a 73

¹⁵ Idem c.s. L'actual è pari a 81 contro un valore medio di riferimento pari a 87

Sul piano operativo si rilevano gli ottimi tassi di utilizzo (prossimi al 99%) delle risorse messe in campo per favorire l'internazionalizzazione attraverso i voucher dell'Accordo di Programma competitività con Regione Lombardia e attraverso il Bando camerale per la partecipazione a fiere internazionali, il buon esito del progetto LET di accompagnamento delle Imprese matricola (che ha coinvolto 7 imprese contro le 6 previste) e il significativo afflusso di utenza allo sportello Lombardiapoint (che ha assistito 509 imprese contro le 380 previste).

Viceversa emerge l'opportunità di perfezionare la sfida lanciata con i percorsi di accompagnamento basati sull'offerta integrata di servizi (di orientamento, formativi e di audit) che hanno coinvolto nell'anno 7 imprese, e che non si sono completamente realizzati con riguardo a tutti i settori previsti. Da rilevare anche le difficoltà nell'allargare il parterre delle imprese in grado di sfruttare la partecipazione collettiva e assistita a fiere internazionali, ma a tale difficoltà può fare da contraltare il successo ottenuto dall'intenso sforzo formativo (8 workshop nel corso dell'anno) realizzato con riguardo all'utilizzo di strumenti di commercializzazione on-line.

Il quadro delineato, che comporta un livello di raggiungimento degli obiettivi operativi pari all'87,5%, è frutto di una sperimentazione volta a testare e valutare nuove modalità di accompagnamento, con la finalità di ridefinire la presenza della Camera secondo parametri sempre più incentrati sul servizio piuttosto che sulla erogazione di incentivi economici. Tale sperimentazione è stata suggerita sia dalla prospettiva di drastica riduzione delle risorse per interventi promozionali, emersa in corso d'anno, sia dalla contestazione avanzata in sede di dibattito sulla riforma del sistema camerale in merito al ruolo svolto dalle Camere su questa policy di sviluppo economico.

L'obiettivo “Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione, delle reti e del credito” si sintetizza nel valore degli interventi economici per impresa attiva, che nelle previsioni doveva aumentare rispetto al 2013 in ragione del maggiore stanziamento promozionale previsto a bilancio, ma che nei fatti è rimasto inalterato al valore di 92 euro per impresa. Tale stabilizzazione è giustificata dalla scelta, operata in sede di assestamento del preventivo 2014, di ricalibrare l'importo stanziato per renderlo maggiormente favorevole ad un equilibrio di bilancio che in prospettiva di medio periodo veniva reso assai difficile dai tagli delle entrate

camerale stabiliti in corso d'anno. A questo livello di intervento – che si ritiene comunque apprezzabile e che si discosta di poco da quello auspicato – si affiancano, quale emblema dello sforzo compiuto per aiutare le imprese, il notevole successo dei nuovi strumenti di agevolazione dell'accesso al credito messi in campo dal sistema camerale (in particolare il fondo di garanzia attivato in accordo con Federfidi Fei), di cui hanno beneficiato 252 imprese.

Sul piano operativo l'azione sul credito ha scontato i limiti tecnici del bando camerale di abbattimento tassi (utilizzato per circa la metà dell'importo stanziato), ma l'aiuto si è convertito in servizio diretto di assistenza alle imprese da parte degli uffici (per 25 utenti) in occasione della manovra governativa che ha promosso la certificazione dei crediti vantati dalle imprese verso la PA. Il supporto dell'Ente alle imprese è stato anche valorizzato con il voluminoso bando c.d. Paviaconcreta per la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive del territorio in funzione di Expo e con l'erogazione dei voucher a supporto dei processi di innovazione gestito nell'ambito dell'accordo di programma competitività con Regione Lombardia.

La politica di supporto alla crescita delle reti di impresa si è avvalsa dello sportello dedicato SPRI che, in concomitanza con due bandi regionali finalizzati a incentivare questo strumento di crescita imprenditoriale, ha accompagnato un significativo numero di utenti (28) e promosso un focus group dedicato alla cultura della collaborazione; si è invece indebolito l'impatto del Bando di sostegno alla partecipazione alla manifestazione Matching (con la riduzione a 10 domande contro le 15 previste) mentre, parlando ancora di sportelli e servizi, un significativo exploit di utenti è stato registrato dallo Sportello ambiente (440 contro i 190 previsti). Diversa tendenza viene espressa dal numero di utenti dello sportello impresattiva (47 anziché i 50 previsti) il che è probabilmente segno del pesante clima di sfiducia circolato tra gli operatori economici nel corso di tutto l'anno.

La politica di supporto all'innovazione ha beneficiato in primis di un nuovo servizio di assistenza dedicato alla tutela della proprietà industriale che è stato utilizzato da ben 32 imprese, ma anche di un rapporto di collaborazione più proficuo con l'azienda speciale della Camera di

Commercio di Milano “Innovhub” che ha consentito di aiutare 5 imprese nella gestione di obiettivi di innovazione, oltre che infine della istituzione di un nuovo servizio di audit per l’innovazione gestionale del quale hanno usufruito 3 imprese.

Positivo è stato anche il risultato operativo dello sportello SIT che affianca manager temporanei su richiesta delle imprese, il quale ha prodotto 6 matching tutti con esito valutato positivamente dagli utenti.

In funzione di supporto all’imprenditoria locale si sono sviluppate altre nuove iniziative, in particolare quelle volte a valorizzare le occasioni di lavoro offerte da Expo 2015 realizzate da un lato con l’inserimento dei fornitori camerale nel catalogo dei fornitori accreditati Expo, e dall’altro con l’istituzione di un servizio di orientamento per l’accesso agli appalti e alle forniture della manifestazione universale.

In accordo con le associazioni di categoria si è inoltre avviato – con il cd. Progetto Pavia202 cofinanziato dalla Camera sull’accordo competitività con Regione Lombardia – un serio approfondimento sulle prospettive di rilancio dell’economia locale: le leve individuate verranno prese a riferimento per la definizione di programmi di intervento coerenti e in grado di valorizzare il potenziale con il quale il sistema economico pavese si appresta ad affrontare l’attuale delicata fase di ‘uscita’ dalla crisi economica.

I risultati operativi ottenuti per questo obiettivo evidenziano un grado di raggiungimento quasi completo, pari al 93.

L’obiettivo “Sostenere la nuova impresa e l’occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del Capitale umano” si è scontrato con una situazione economica ancora fortemente recessiva e con un sentiment pesantemente negativo che – come accennato sopra – ha sicuramente scoraggiato lo spirito di autoimprenditorialità. Vi è da dire che l’indicatore strategico scelto per misurare questo obiettivo, benchè decisamente peggiorato rispetto al 2013 (29 utenti dello sportello PNI ogni 1000 imprese attive) rimane migliore di quello registrato durante lo stesso anno di rilevazione nel cluster di confronto (17 contro 14). Si ritiene pertanto di poter affermare che la spinta alla creazione di nuova impresa rimane sul nostro territorio una leva che può essere azionata con profitto. Tale valutazione sembrerebbe supportata anche dalla lettura del secondo indicatore strategico volto a misurare la proattività delle imprese rispetto alle opportunità di sviluppo della loro attività: risulta infatti

che una buona fetta (8,3%) di utenti che frequentano i corsi di formazione imprenditoriale organizzati dalla Camera cercano di esplorare con attenzione e più in generale la gamma di opportunità di supporto, di finanziamento e di servizio offerte dall'Ente.

A livello operativo le difficoltà a fare nuova impresa – che sottendono al livello di raggiungimento dell'obiettivo pari all'89%, si sono evidenziate sia con il numero di partecipanti ai corsi di orientamento per aspiranti imprenditori, calato dai 367 del 2013 a 247, sia in occasione del bando dedicato a Start Up innovative promosso da Regione Lombardia sull'accordo di programma, che ha visto solo 7 partecipanti pavesi (contro i 15 a cui aspirava). In compenso si è ottenuto un ottimo tasso di efficacia del servizio PNI in quanto sugli aspiranti imprenditori servizi sono stati il 40% quelli che hanno effettivamente creato una nuova impresa. Molto apprezzabile è stato anche il risultato ottenuto nella gestione del progetto a favore delle start up no profit promosso da Unioncamere, che ha coinvolto 12 potenziali imprese pavesi con attività di orientamento e assistenza.

Decisamente apprezzabili sono i risultati ottenuti nel settore dell'orientamento al lavoro che hanno coinvolto un numero molto elevato di studenti: ben 559 con esperienze di alternanza scuola lavoro 559, oltre a 137 con una nuova proposta di approfondimento dedicata a rivalutare agli occhi dei giovani i mestieri tradizionali e l'apprendistato. Molto positiva anche l'attività di formazione imprenditoriale, nell'ambito della quale si è avuto modo di aprire un nuovo fronte tematico utile e molto apprezzato dagli operatori con la realizzazione di 4 corsi finalizzati a qualificare la capacità di accoglienza in occasione di Expo.

Per “Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015” la Camera ha curato numerosi progetto svolgendo funzioni sia di capofila progettuale, sia di integratore impegnato a favorire una strategia di sistema territoriale, sia di finanziatore. Sono stati gestiti e portati a buon fine la progettualità territoriale integrata “Esperienze di riso e di vino fra le terre dei longobardi e dei visconti” che ha comportato un intenso lavoro di raccordo fra le proposte formulate da numerosi soggetti impegnati in attività di attrazione turistica; l'accordo tra i territori del Riso italiano che ha consentito di portare in Expo una prestigiosa rappresentazione di uno dei prodotti più

pregiati dell'agricoltura pavese; l'organizzazione insieme a Unioncamere Lombardia di uno spazio espositivo dedicato alle eccellenze lombarde nel quale Pavia ha trovato adeguata rappresentazione con i propri prestigiosi prodotti agroalimentari; la valorizzazione degli strumenti di promocommercializzazione dell'offerta turistica messi in campo dalla nuova società Explora che ha comportato l'iscrizione di 28 operatori pavesi nei Club di Prodotto e nel relativo catalogo; il Bando Paviaconcreta che ha agevolato la riqualificazione e l'ammodernamento del sistema di accoglienza locale.

A questi filoni principali di attività si sono affiancati numerosi interventi che delineano una operatività intensa sul tema della promozione turistica: si va dal programma di promozione turistica all'estero realizzato in accordo di programma competitività (che ha coinvolto 24 operatori), alla promozione del territorio presso tre manifestazioni realizzate in altre province, dall'accreditamento di nuovi operatori dell'accoglienza (9 contro i 4 previsti) nel programma di qualificazione con il marchio nazionale Q , alla riproposizione di manifestazioni promozionali che fanno conoscere Pavia e attraggono visitatori da fuori provincia quali l'Autunno Pavese e la Caccia ai Tesori (per i quali si è voluto anche perseguire l'obiettivo del coinvolgimento di nuovi operatori, raggiunto con 23 nuove presenze).

Il nuovo filone di attività formativa dedicata ai distretti del commercio ha prodotto risultati superiore alle aspettative, con 10 giornate di formazione e coaching organizzate per gli operatori.

A livello operativo l'obiettivo risulta raggiunto all'87,7% in ragione di alcuni ritardi su attività comunque portate a termine, tra cui quella relativa alla realizzazione di un filmato promozionale rappresentativo del territorio.

Per ciò che concerne la promozione di investimenti sul territorio si evidenzia come interessante (benché raggiunto solo in parte) il risultato relativo al numero di potenziali investitori (3) individuati nell'ambito del progetto Invest in Lombardy. Ciò nella consapevolezza dell'importanza che l'Ente si doti di una aggiornata e affidabile banca dati sulle aree disponibili per insediamenti produttivi, obiettivo verso il quale ci si muove con un continuo sforzo di aggiornamento (10) delle schede a suo tempo predisposte in collaborazione con l'Università di Pavia.

Nell'ambito dell'obiettivo “Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese” la Camera ha concentrato la propria attenzione operativa sulla divulgazione degli strumenti di comunicazione telematica con le imprese incrementando l'utilizzo della Posta elettronica certificata (ben 687 le comunicazioni inoltrate con questo strumento), divulgando l'applicativo di infocamere presso i SUAP del territorio (tramite 6 azioni di promozione dedicate) e stimolando (con 5 sessioni formative) l'utilizzo di questo strumento per la gestione dei procedimenti presso i professionisti e le associazioni di categoria. Nella stessa direzione ci si è mossi nei confronti del Tribunale di Pavia, attivando una proposta di collaborazione per l'utilizzo della PEC e richiedendo l'apertura del punto di accesso ai servizi telematici del ministero della Giustizia predisposto da Infocamere, con l'intento di snellire i passaggi procedurali di interesse per la camera (es. procedure concorsuali) e di consentire all'utenza imprenditoriale la consultazione degli atti e dei documenti che le riguardano.

Al fine di sopperire ai potenziali disagi procurati all'utenza dalle chiusure delle sedi decentrate di Voghera e Vigevano si è provveduto a stipulare con i due comuni convenzioni di collaborazione che - sempre grazie al soccorso delle tecnologie telematiche - consentono di erogare i servizi di certificazione camerali presso i rispettivi uffici, arricchendoli con la possibilità per gli utenti dei territori di ricevere informativa e assistenza anche in merito alle iniziative promozionali di loro interesse svolte dalla Camera. Simile accordo è stato stipulato anche con il Comune di Varzi che con questi collegamenti informativi e di servizio intende animare il Centro Servizi alle Imprese di recente istituito.

Assecondando l'intento, condiviso anche dal Ministero dello Sviluppo Economico, di dare maggiore omogeneità alle prassi adottate dai diversi registri imprese, si è inoltre provveduto ad adottare e ad illustrare al pubblico, con apposite azioni di comunicazione, il Vademecum Nazionale per gli adempimenti al Registro Imprese.

Nonostante l'apprezzabilità degli sforzi operativi descritti (che hanno dato risultati raggiunti al 100%) si ritiene di poter affermare che molto va ancora fatto in funzione dello sviluppo di procedimenti on-line volti a rendere più immediati e semplici gli adempimenti delle imprese. Non è purtroppo possibile, causa l'indisponibilità del dato di Customer Satisfaction aggiornato, verificare l'andamento dell'indicatore strategico relativo al numero di imprese che utilizzano internet per gestire pratiche obbligatorie o accedere a servizi amministrativi, tuttavia la posizione

non ancora sufficientemente adeguata che la Camera di Pavia detiene in questo campo diventa è intuibile guardando al dato rilevato nel 2013, che dava un valore del 55%, purtroppo molto inferiore a quello medio del cluster di riferimento pari al 70%.

L'obiettivo di “Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato” è stato perseguito attivando nuove collaborazioni con il mondo dei consumatori in funzione della possibilità di accedere ad una informazione consapevole sul consumo alimentare grazie alla stampa di una apposita guida, e garantendo o incrementando le attività di controllo sui vari fronti di competenza: da quelle sulla sicurezza dei prodotti (30), a quelle sulla correttezza e affidabilità degli strumenti metrici (80), da quelle sulle informative relative alle emissioni di CO2 dei veicoli (8) sino a quelle svolte presso gli esercizi commerciali sulla etichettatura dei prodotti tessili (5). Su quest'ultimo ambito è stato anche istituito un nuovo servizio di supporto alle imprese, consistente nella possibilità di ricevere assistenza tecnica in materia da parte del laboratorio Chimico della Camera di Commercio di Torino.

L'indicatore strategico di benchmarking relativo al numero di ispezioni metriche evidenzia un significativo calo di intensità di queste ultime in rapporto alla consistenza del sistema imprenditoriale, che va letto tenendo conto della maggiore attenzione dedicata nel corso dell'anno alla attivazione ex novo delle altre tipologie di controllo sopra menzionate (sicurezza prodotti, etichettatura tessile, CO2).

Facendo seguito al ripristino delle condizioni normative di operatività del servizio di Mediaconciliazione si è registrata una piena ripresa dei flussi di utenza del servizio (134 domande nell'anno contro le 85 del precedente), alla quale ha probabilmente contribuito anche l'opera di divulgazione presso target selezionati. Benché non sia purtroppo possibile aggiornare l'indicatore strategico relativo all'impatto di tale azione promozionale in termini di conoscenza del servizio presso il pubblico, va notato la Camera di Pavia godeva già in passato di una posizione ragguardevole, come dimostrato dalla percentuale di utenti intervistati in sede di Customer Satisfaction che dichiaravano di conoscere tale servizio (24%) di due punti superiore a quella del cluster.

Processi interni

Il risultato più rappresentativo del raggiungimento dell'obiettivo "Garantire la razionalità dell'organizzazione incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti" consiste nell'ulteriore contenimento del peso (in termini di personale impiegato) delle aree organizzative che svolgono funzioni di supporto interno rispetto a quelle che erogano servizi, che si attesta al 43%. A livello operativo tale contenimento si è tradotto in una serie di interventi di riorganizzazione che hanno riguardato le due aree dedicate alla mission di servizio e promozionale dell'ente: l'area dei servizi promozionali è stata oggetto di un piano di redistribuzione dei compiti e rafforzata, in ragione dell'intensificarsi dell'attività di erogazione di contributi tramite bandi, con una risorsa proveniente dall'area anagrafica e con una unità di lavoro interinale. L'area dei servizi istituzionali, che ha gestito la delicata chiusura dell'ufficio Vigevano e acquisito la funzione di emissione dei certificati esteri rinunciando nel contempo a tre addetti, è riuscita a mantenere un elevato livello di efficienza, come dimostrato dalla percentuale di pratiche del registro Imprese evase entro 5 giorni, che rimane pari al 95%.

L'efficientamento della struttura è evidenziato anche dal fatto che a parità di risorse umane le aree che svolgono funzioni di supporto interno hanno curato numerose attività aggiuntive, a partire dai nuovi adempimenti richiesti dalla legge per armonizzare le contabilità pubbliche, sino alla gestione di procedure di provveditorato di una certa delicatezza (come quella per l'eliminazione dell'amianto da alcune zone della sede camerale e quella per attivare la ristrutturazione dell'edificio di proprietà "scuola Necchi" attraverso convenzionamento con la Provincia di Pavia in qualità di RUP), per giungere poi alla gestione degli impegnativi adempimenti per la trasparenza e l'integrità dell'amministrazione.

Tale risultato è stato certamente favorito dalle forme di flessibilità introdotte nell'orario di lavoro, che hanno consentito di fluidificare i processi lavorativi nel trimestre estivo e di valorizzare le funzioni di responsabilità e l'orientamento al risultato delle Posizioni Organizzative.

Ma un notevole contributo al miglioramento organizzativo è stato dato anche dallo sviluppo dell'informatizzazione che ha visto quale primo risultato tangibile l'utilizzo del sistema VDI da parte di tutte le postazioni di lavoro, e che ha prodotto un significativo incremento nell'uso della

PEC (estesa anche alle ditte individuali) per la gestione delle infrazioni amministrative (la percentuale delle notifiche inviate con questo mezzo è del 16% per il RI e del 25% per gli uffici sanzionatori, al di là delle previsioni che proponevano target limitati al 10%) oltre che per l'invio di fatture metriche e solleciti (33%), un altrettanto positivo ricorso alle richieste on line dei certificati d'origine (che hanno raggiunto quota del 31% sul totale), l'introduzione dei ruoli esattoriali telematici nel 100% dei casi di posizioni avviate a ruolo, l'incremento al 47% dei pagamenti tramite POS delle fatture metriche, ed infine l'83% dei bandi di contributo gestiti in forma telematica.

Il buon livello dei risultati operativi raggiunti con riferimento a questo obiettivo (84%) viene limitato in parte dalla mancata implementazione di uno dei tre servizi on line che si era stabilito di fornire all'utenza nell'ambito dello sportello virtuale sviluppato da UCL, ma va sottolineato il buon riscontro ottenuto da quelli implementati (gestione richieste di sgravio sul diritto annuo ed emissione di certificati e visure). Ulteriori fattori contingenti hanno inoltre impedito la messa in linea del sistema LWA per la gestione digitale dei procedimenti di Giunta e Consiglio, così come la predisposizione di regolamentazioni interne relative a incompatibilità per incarichi e collaborazioni esterne, che vengono rinviate al successivo esercizio.

L'obiettivo "Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi" trova un apprezzabile riscontro a livello di performance strategica, grazie ai miglioramenti intercorsi negli indicatori relativi alla soddisfazione espressa dagli utenti nei confronti degli strumenti di comunicazione della Camera e del sito internet camerale, che passano rispettivamente dal 53 al 65% e dal 62 al 90%. Sul piano operativo è stata dedicata infatti energia all'opera di ristrutturazione del sito che lo ha reso più accessibile e di facile consultazione in una logica di immediata individuazione dei servizi di interesse. L'arricchimento dei canali di comunicazione è passato anche attraverso il recupero di un contatto fisico più diretto con l'utenza, al quale ha fortemente contribuito lo sportello informativo e di assistenza "Comunica" che ha aiutato nella compilazione delle pratiche anagrafiche registrando oltre 1200 contatti fisici e 663 richieste telefoniche.

Oltre alla consueta indagine di Customer Satisfaction sono state realizzate 2 indagini telefoniche per verificare i feedback e rilevare i bisogni degli utenti in merito alla chiusura degli sportelli decentrati camerale. Uno sforzo comunicativo supplementare è stato compiuto al fine di rendere noti – con una dettagliata pubblicazione edita nel mese di luglio - i risultati del mandato degli organi in scadenza.

Meno performante è stata la gestione della Piattaforma CRM che ci si era proposti di valorizzare attivando nuove segmentazioni, stimolando ulteriori autoregistrazioni da parte degli utenti e attivando una nuova funzione avanzata di contatto con gli stessi: le segmentazioni sono state 4 su 5 previste, le autoregistrazioni 3 su 100, ed in assenza della prevista implementazione di una funzione avanzata tale carenza va a motivare la percentuale di raggiungimento di questo obiettivo, che sul lato operativo risulta pari al 74%. A tale livello non ottimale di performance contribuisce anche il giudizio espresso dai dipendenti nei confronti della comunicazione interna all'ente che, a seguito dell'indagine di clima realizzata per la prima volta nell'ente, risulta non sufficientemente fluida e aperta e che quindi dovrà essere oggetto di maggiore attenzione nell'immediato futuro.

Crescita e Apprendimento

Per valutare sinteticamente il raggiungimento dell'obiettivo strategico “Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di osservatorio dell'Economia locale e il patrimonio documentale” si prendono in considerazione da un lato il dato sulla soddisfazione espressa dagli utenti per il servizio di Osservatorio dell'Economia, che risulta aumentata dal 52 al 67%, dall'altro quello relativo alla percentuale di materiale storico e di deposito riordinato presso l'archivio camerale che si conferma, come previsto, al 95% attestando così la pressoché totale conclusione dell'impegnativa opera di inventariazione con la quale si è inteso valorizzare l'importante patrimonio documentale dell'Ente. Tale opera ha consentito di aprire al pubblico di studenti, studiosi ed esperti, la fruizione dell'archivio camerale portando a 16 gli utenti che hanno richiesto di poter consultare il materiale in esso depositato. In concomitanza è stato definito e trasferito agli uffici un modello corretto e ordinato di gestione

dei procedimenti di accesso all'archivio, che ne salvaguarda in modo rigoroso l'integrità. Sul piano operativo le attività di approfondimento sull'economia locale si sono qualificate attraverso la realizzazione di 8 paper trimestrali riguardanti l'andamento congiunturale dei comparti industria, artigianato, commercio e servizi e la demografia imprenditoriale, di 3 approfondimenti tematici e di 2 monografie di approfondimento sui mercati esteri più promettenti per i settori meccanico e tessile. Si è inoltre seguito da vicino lo sviluppo dello studio promosso da AIP (e cofinanziato dalla Camera) relativo ai modelli giuridici delle reti di impresa adottabili a livello internazionale. Si è voluto infine intervenire per qualificare il campione pavese coinvolto nell'Osservatorio sul Turismo "Travel" coordinato da Unioncamere regionale, riuscendo a raddoppiare il numero di operatori (strutture ricettive) e di turisti intervistati.

L'obiettivo risulta raggiunto al 89% per il motivo che non si è riusciti a portare a termine il progetto di modernizzazione del sistema informativo delle sale merci che prevedeva l'installazione – presso la struttura di Mortara – di un monitor atto a riportare all'attenzione degli operatori i dati relativi agli esiti delle contrattazioni intercorse sulle altre piazze nazionali e internazionali.

L'obiettivo di "Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente" è stato perseguito investendo innanzitutto sulla formazione del personale il che ha consentito di portare a un livello ragguardevole la posizione dell'Ente in merito al numero di ore di formazione erogate per addetto: l'indagine di benchmarking realizzata da Telos Consulting consente infatti di registrare nel 2014 una aumento consistente di tale dato (da 12 a 34 ore) che risulta anche notevolmente superiore a quello (15 ore) a suo tempo rilevato per la media del cluster di riferimento. In parallelo si è portata al 96% (dal 65% inizialmente previsto) la quota di addetti che hanno frequentato un corso.

Questo risultato è stato favorito dalla definizione di un Piano Formativo annuale, che ha consentito di focalizzare le esigenze formative dei vari uffici dell'Ente e di individuare preventivamente le iniziative più appropriate per soddisfarle. Ma all'incremento delle ore erogate ha decisamente contribuito la realizzazione di una iniziativa indoor rivolta a tutto il personale con la quale si è inteso valorizzare la cultura del

merito fornendo nuovi stimoli per una valutazione equilibrata del proprio potenziale quale base indispensabile di crescita personale e professionale. In coerenza con l'esigenza dell'Ente di individuare nuove fonti di finanziamento alternative al diritto annuale si è voluto avviare un percorso di formazione dedicato a rafforzare le competenze degli uffici in tema di programmazione europea, creando la basi per una successiva definizione dei filoni sui quali prevedere una progettazione della Camera. Interventi specifici sono infine stati realizzati anche presso l'azienda speciale, per riconvertire almeno parzialmente le risorse umane impegnate nella realizzazione di manifestazioni verso attività di servizio one to one alle imprese, e per rafforzare le competenze amministrative dell'azienda stessa.

Il tasso di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale (96%) è invece indicativo del proficuo esito di un coinvolgimento continuo degli addetti nella definizione delle strategie dell'Ente, che favorisce la responsabilizzazione e la capacità di contribuire con spirito di squadra al raggiungimento degli obiettivi comuni. In concomitanza con questo percorso di crescita collettiva – che è avvenuto a fronte di un consistente contenimento del numero di ore straordinarie ottenuto già negli anni precedenti - si è provveduto a migliorare la dotazione del fondo per le risorse del personale stabilizzando al suo interno l'importo di 10.000 euro (superiore ai 3000 euro inizialmente previsti) da destinare al riconoscimento di miglioramenti di produttività realizzati dal personale.

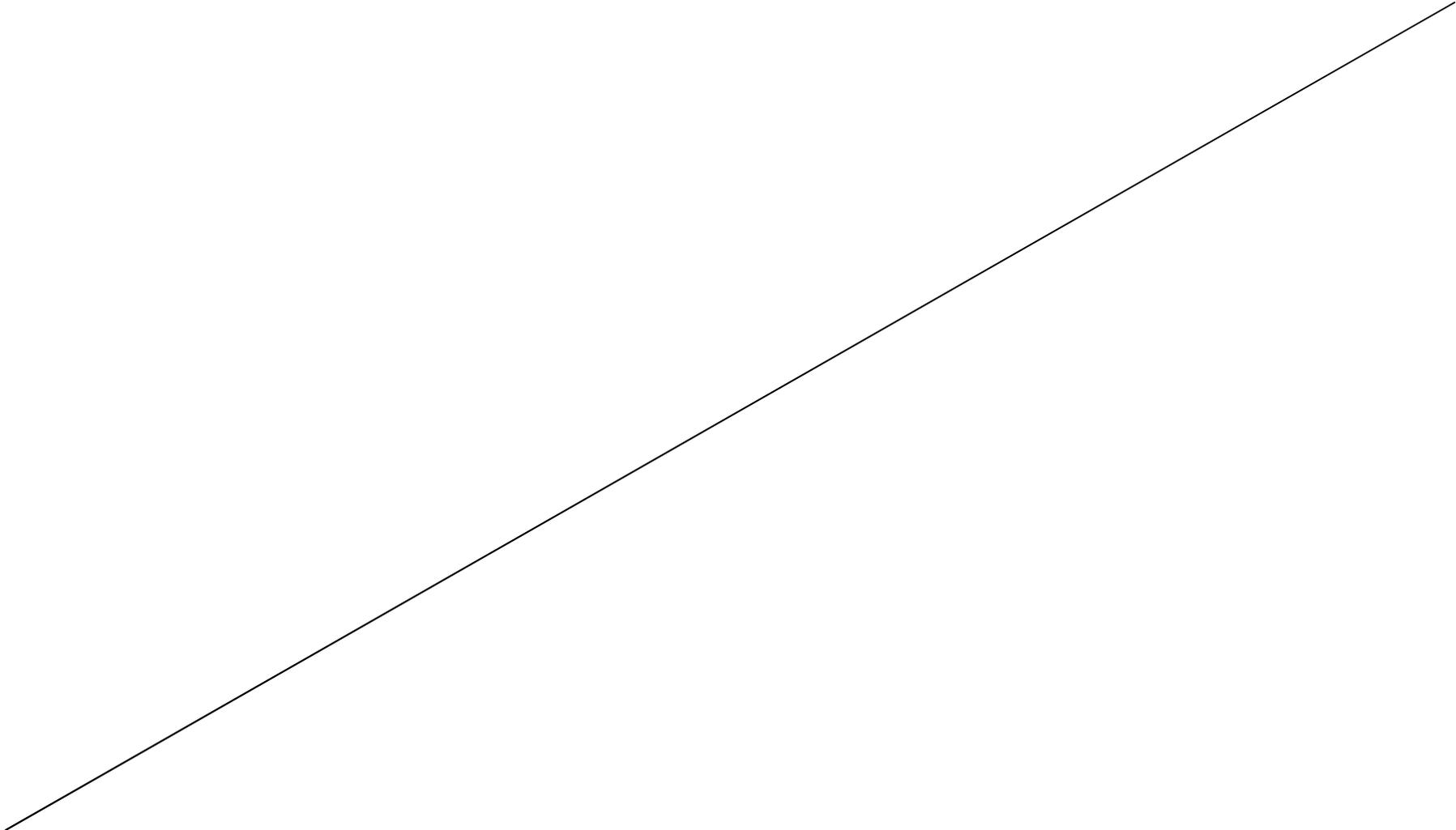
Sul piano operativo il livello di raggiungimento degli obiettivi (pari al 73%) sconta la mancata realizzazione del previsto corso di lingua inglese (slittata al 2015) e la parziale riuscita del tentativo di ricostruire l'evoluzione storica del fondo del personale dal 1995, indotto a seguito di osservazioni ministeriali sulla gestione pregressa del fondo stesso.

Economico-finanziaria

Il risultato ottenuto nel raggiungimento dell'obiettivo "Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo" si sintetizza bene nel dato relativo al peso dei costi di struttura sui proventi correnti che, secondo l'indagine Banchmarking di Telos consulting, è rimasto limitato al 69%, ossia ad un valore inferiore a quelli rilevati nel 2013 sia per l'Ente (71%) sia per il cluster di riferimento (73%). Questo tendenziale ed essenziale contenimento delle spese di funzionamento è espresso anche dal dato relativo al rapporto fra oneri correnti e proventi correnti, che è risultato pari a 104 contro il massimo previsto di 115, e si è tradotto in un generale miglioramento della ripartizione degli oneri: quelli di funzionamento sono passati dal 26 al 20%, quelli del personale dal 21 al 20%, il tutto a favore di una maggiore quota di interventi a favore dell'economia che – nonostante la riduzione dello stanziamento operata in sede di aggiornamento del bilancio – è salita dal 32 al 34%. Il livello della ricaduta dell'attività camerale sulle imprese attive, misurato dall'importo mediamente speso per interventi economici, è risultato inferiore al previsto (146 euro contro 163) per il medesimo motivo appena richiamato. Tuttavia l'intervento promozionale può dirsi rafforzato in termini di efficacia come evidenziato dalla percentuale – superiore al 90% - della spesa realizzata rispetto a quella prevista in fase di aggiornamento del Preventivo Economico.

Il contenimento della spesa è stato favorito in parte dalla chiusura dell'ufficio decentrato di Vigevano (che ha comportato un risparmio sui costi di gestione di circa 10.000 euro, un poco inferiore a quello previsto), ma anche dalla riduzione degli oneri postali che ci si è prefissi di conseguire coinvolgendo tutti gli uffici nel maggiore utilizzo della posta elettronica certificata, che ha comportato un risparmio complessivo pari ad € 9.386,62.

Sul risultato operativo – che risulta raggiunto al 94% - incide, oltre alla riduzione dell'investimento promozionale per impresa attiva già richiamato, il dato relativo alla quota di contributi di terzi a supporto dell'attività promozionale della Camera, che si auspicava potesse raggiungere almeno il 3% dei proventi e che invece si è attestata al 2%.



3.2– Risultati conseguiti dalle Aree Organizzative

Dagli obiettivi strategici evidenziati nei documenti programmatici approvati dagli organi camerali sono derivati - secondo una logica ‘a cascata’ che garantisce la forte integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa - gli obiettivi operativi direttamente riconducibili alle aree organizzative dirigenziali e quelli di conseguenza assegnati agli uffici appartenenti alle stesse, come indicati nel capitolo 6 del Piano della Performance. Nel presente paragrafo si illustrano pertanto – senza commento - gli esiti delle attività che il Piano delle Performance ha individuato come prioritarie secondo una chiave di lettura che misura il contributo operativo fornito dalle diverse componenti della struttura al raggiungimento degli obiettivi dell’Ente.

Anche per questa analisi vengono confrontati i risultati attesi (come aggiornati in sede di monitoraggio semestrale sul Piano delle Performance effettuato dalla Giunta) con quelli effettivamente ottenuti, addivenendo alla misurazione delle performance delle singole aree organizzative e degli uffici alle stesse afferenti.

Le misurazioni riportate nelle successive tabelle evidenziano un livello di **raggiungimento complessivo degli obiettivi operativi pari al 88,08%, differenziato come segue nelle diverse aree organizzative:**

Segretario Generale	
Ufficio Affari generali	86%
Ufficio Risorse umane e organizzazione	55%
Servizio Risorse e Patrimonio	94%
Servizio Promozione Economia Locale	85%
Dirigente	

Servizio Registro Imprese	100%
Servizio Regolazione del Mercato	98%
Paviasviluppo	92%

I dati scorporati per aree e uffici – calcolati come media delle percentuali di risultato ottenute su ogni singolo obiettivo operativo assegnato alla struttura - contribuiranno alla valutazione individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative, oltre che in parte a quella del personale, secondo le modalità previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dall'Ente.

SVILUPPO ECONOMICO E TERRITORIALE
PROCESSI INTERNI
CRESCITA E APPRENDIMENTO
ECONOMICO - FINANZIARIA

SEGRETARIO GENERALE

DIREZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Riorganizzare il servizio Promozione redistribuendo compiti e mansioni al suo interno	n. nuove attività condivise dall'ufficio Promozione	3	3	100%
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Migliorare l'organizzazione dei diversi canali di ricezione delle richieste dell'utenza (autonomia del portierato, ampliamento contact center, definizione e separazione compiti centralino e URP)	Definire in piano di razionalizzazione dei canali di comunicazione con l'utenza	Entro giugno 2014	Piano definito in ritardo rispetto alla scadenza prevista	43%
	Riunioni di aggiornamento sul ciclo performance (Piano Performance+obiettivi di area e individuali, Relazione sulle Performance): condividere obiettivi, risultati e criteri di misurazione	n. riunioni all'anno	3	Oltre 3 riunioni	100%
	Perseguire una forte integrazione fra Camera e Paviaviluppo nella gestione degli obiettivi operativi promozionali	n. riunioni con PO Servizi promozionali e Direttore Operativo Paviaviluppo	10	3	30%

DIREZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Verificare il livello di collaborazione e di scambio informazioni fra gli uffici per individuare possibili miglioramenti	Rilevare le situazioni in cui viene meno la "disponibilità a collaborare e comunicare tra gli uffici"	Individuare una correzione per ciascuna delle situazioni rilevate condivisa con i soggetti interessati	Predisposto e condiviso documento	100%
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Garantire un adeguato tasso di 'copertura formativa' del personale	n. addetti che hanno frequentato un corso/totale addetti	65%	96,72%	100%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Risparmi da chiusura sede decentrata di Vigevano	Risparmio sulle spese di funzionamento dell'Ufficio Vigevano	15.000	10.933,52	72,89%
	Quota di proventi e contributi per progetti promozionali sui proventi correnti	proventi da gestione beni e servizi+contributi per progetti promozionali/proventi correnti	Almeno 3%	2,26	75,33%
	Conservare la scomposizione degli oneri correnti secondo le % 2012 sia per la Camera che per Paviaviluppo	Peso degli oneri di personale, funzionamento, ammortamenti e accantonamenti, interventi economici /totale oneri correnti*100	personale 21%; funzionamento 26%; ammortamenti e accantonamenti 21%; interventi economici almeno 32%	2014 Camera: personale = 20; funzionamento = 22; Ammor.ti e acc.ti = 24; interventi economici = 34	96,87%
	Garantire l'equilibrio economico della gestione corrente	oneri correnti/proventi correnti	max 115	104	100%
	Indice costi strutturali su proventi correnti	costi di struttura-interventi economici/proventi correnti	max 0,75	0,69	100%

DIREZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Conservare il livello della ricaduta dell'attività camerale sulle imprese attive	VA distribuito al sistema economico/n° imprese attive interventi economici/imprese attive	€ 163	€ 146	89,57%
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	90,20%	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 1.107,66/13 = 85,20					

SEGRETARIO GENERALE

AFFARI GENERALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Azioni di sensibilizzazione sulla conciliazione famiglia-lavoro	n. di imprese aderenti al Marchio Pavia in Family	10	11	100%
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Implementazione servizi on line proposti da Digicamere attraverso UCL	n. servizi on-line predisposti da Digicamere nell'ambito del progetto Sportello Virtuale di UCL, attivati sul sito istituzionale	3 2	2	100%
	Consolidare il procedimento digitale Giunta e Consiglio	n. Giunte -Consiglio gestite con il nuovo workflow n. determinazioni gestite con LWA/totale determinazioni*100	10 riunioni Organi 50% determinazioni 4 riunioni Organi 25% determinazioni	0	0%

AFFARI GENERALI					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici (maggi, casali, viola, politi)	Entro marzo 2014	VDI installato su tutte le postazioni	100%
	Elaborazione e approvazione del Piano Anticorruzione e del Piano Trasparenza e Integrità	Tempi di approvazione del piano	Entro 31 gennaio 2014	31 gg. Ritardo	50%
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Realizzazione del bilancio di Mandato 2009-2014	Tempi di pubblicazione del Bilancio di Mandato	Entro 31 luglio 2014	Bilancio di Mandato pubblicato nei termini	100%
	Indagine di Customer satisfaction 2014	Tempi di ottenimento dei risultati di Customer Satisfaction	Entro 30 novembre 2014	Risultati Customer in ritardo rispetto alla scadenza prevista	95,70%
9 Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Avanzamento inventario Voghera	% di inventariazione realizzata sul totale del materiale	95% del materiale storico e di deposito	Rispettato risultato atteso	100%
	Applicazione e corretto utilizzo del nuovo Manuale di gestione documentale anche attraverso la definizione e la corretta gestione dei procedimenti di accesso e di versamento all'archivio	Due incontri di istruzione ai responsabili di ufficio	1 incontro entro luglio 1 incontro entro ottobre	2 Incontri	100%
	Apertura al pubblico dell'archivio attraverso la leva del Premio Tesi	n. studenti - n° utenti assistiti per l'utilizzo del materiale d'archivio	7	16	100%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	92,77%	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 945,70/11 = 85,97					

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
<p>7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti</p>	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	Data entro la quale garantire un utilizzo a regime del VDI	Entro Novembre 2014	VDI installato nei termini	100%
	Ripristino di una risorsa umana interna in sostituzione di servizio esterno ICO a parziale copertura della mobilità in uscita	Procedura per assunzione di una risorsa a termine e gestione validazione da parte del Nucleo	Entro Aprile 2014	Assunta una risorsa dal 1° maggio 2014	100%
	Studiare modulazioni dell'orario di lavoro più flessibili	Predisposizione nuove fasce orarie E/U	Entro Ottobre 2014	Modifica Orario di lavoro P.O.: OdS n. 2/8.10.2014. Rimodulazione Orario Estivo personale al fine di garantire maggiore flessibilità organizzativa in relazione alle esigenze di servizio: OdS n. 1/28.5.2014	100%
	Elaborazione e approvazione disposizioni incompatibilità per incarichi	Tempi di approvazione	Entro Dicembre 2014	0	0%
	Elaborazione e approvazione disposizioni sulle collaborazioni esterne	Tempi di approvazione	Entro Dicembre 2014	0	0%
<p>8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi</p>	realizzazione dell'indagine di clima prevista dal D.lgs 150 e raccomandata da CIVIT	Misuratore utilizzato dall'indagine per <u>verificare la circolazione delle informazioni</u>	Almeno livello Medio	L'indicatore relativo alla circolazione delle informazioni all'interno dell'Ente è risultato insufficiente. L'ambito in cui è inserito l'indicatore "Il contesto del mio lavoro" risulta invece superiore alla sufficienza	0%

RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Verificare preventivamente le esigenze formative dei vari uffici dell'Ente	Elaborazione Piano Formativo 2014	Entro Febbraio 2014	91 gg. Ritardo	39,33%
	Realizzare un'iniziativa di formazione collettiva funzionale a valorizzare la cultura del merito	Iniziativa indoor rivolta a tutto il personale	Entro Marzo 2014	Realizzati n. 3 Corsi di Formazione nei termini	100%
	Sviluppare la conoscenza della Lingua Inglese	Adesione convenzionata a un programma di apprendimento dell'inglese a costo ripartito con il personale	Entro Giugno 2014	0	0%
	Valorizzare gli scambi di conoscenze e gli stimoli fra uffici e studenti universitari	N. tirocini	Almeno 4 tirocinanti	3 Tirocinanti	75%
	gestire la voce di spesa legata agli straordinari come leva per lo sviluppo del personale	Risorse stabilizzate sul Fondo del Personale	€ 3.000,00 su fondo risorse decentrate 2014	Stabilizzate sul Fondo Risorse decentrate del Personale € 10.000 Deliberazione Giunta Camerale n. 120/28.10.2014	100%
	qualificazione del Fondo del Personale per adeguarlo alle esigenze di riconoscimento del merito	Ricostruzione fondi risorse decentrate dal 1995 al 2000	Entro Settembre 2014 Entro dicembre 2014	40%	40%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 654,33/12 = 54,53					

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Favorire l'inserimento dei fornitori della Camera nel catalogo dei fornitori Expo realizzato da CdC e associazioni di categoria milanesi	azione di informazione rivolta agli operatori pavesi qualificati	Entro fine marzo 2014	Elenco predisposto entro termini. Pubblicazione Sito istituz. comunicazione	100%
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	completare il ciclo passivo XAC per la firma degli ordinativi di economato Implementare il ciclo passivo XAC con implementazione del modulo "Contratti"	adozione della firma degli ordinativi caricamento contratti vigenti in applicativo ad hoc Infocamere	dal 1 ottobre 2014 Entro 31.12.2014	Caricati 15 contratti su 15 vigenti	100%
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici	Entro marzo 2014 Per una postazione garantire un utilizzo a regime entro novembre 2014	VDI installato su tutte le postazioni compatibili	100%
	Adeguamento e gestione dei nuovi adempimenti contabili ai sensi del DM, inserimento manuale dati necessari, monitoraggio indicatori PIRA)	predisposizione dei format necessari per la rendicontazione per cassa e elaborazione dei dati extra programma contabile	Entro le scadenze previste dalla norma	Predisposizione Format ed elaborazione dati per Preventivo 2014 e 2015	100%
	Indagine sui ritorni delle informative per qualificare l'emissione dei ruoli	n. imprese controllate/n. imprese risultate irreperibili dall'informativa nel 2013*100	20%	Posizioni da controllare n. 1.312 Posizioni Controllate n. 1.368	100%
	Avviare azioni di ammodernamento della sala Consiglio Adeguare il Regolamento per la concessione in uso degli Immobili camerali	Progetto Predisporre le modifiche del Regolamento	Entro 31.12.2014	41 gg. Ritardo	89,90%

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Garantire la sicurezza eliminando il rischio amianto ai sensi della normativa	tempi di rimozione lastre tetto garage sede	Entro 31/12/2014	Dichiaraz. Ultimazione lavori a Comune PV del 6.11.2014	100%
	Verifica possibili soluzioni strutturali per l'ammodernamento Palazzo Esposizioni Garantire la sicurezza e la salubrità dell'Immobile di proprietà sede dell'Ipsia Cremona di Pavia	Termini per la realizzazione della verifica statica del Palazzo Definizione e approvazione convenzione con la Provincia di Pavia per affidamento alla stessa dell'incarico di stazione appaltante, ai sensi dell'art. 75 - DPR n. 254/2005 e Art. 33/D. Lgs. n. 163/2006	Entro giugno 2014 Definizione e approvazione convenzione entro giugno 2014	Convenzione approvata con delib. Giunta camerale n. 62/27.5.2014 e dalla Giunta Provinciale con delibera n. 239/24.6.2014	100%
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	gestire la voce di spesa legata agli straordinari come leva per lo sviluppo del personale	risorse stabilizzate sul Fondo del Personale	€ 3000	Stabilizzate sul Fondo Risorse decentrate del Personale € 10.000 Deliberazione Giunta Camerale n. 120/28.10.2014	100%
	qualificazione del Fondo del Personale per adeguarlo alle esigenze di riconoscimento del merito (ricalcolo)	ricostruzione fondi risorse decentrate dal 1995 al 2000	entro 30/09/2014 Entro 31.12.2014	40%	40%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	riduzione delle spese postali	riduzione spese per affrancatura sull'anno 2013	-20%	Riduzione superiore al 20%	100%
	Risparmi da chiusura sede decentrata di Vigevano	risparmio sulle spese di funzionamento dell'Ufficio Vigevano	15.000	€ 10.933,52	72,89
	Quota di proventi e contributi per progetti promozionali sui proventi correnti	comunicare l'andamento del dato alla direzione	Ogni tre mesi	4 Comunicazioni	100%

SERVIZIO RISORSE E PATRIMONIO					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Conservare la scomposizione degli oneri correnti secondo le % 2012 sia per la Camera che per Paviasviluppo	report alla direzione	Ogni tre mesi	4 Report	100%
	Conservare l'equilibrio economico della gestione corrente	report alla direzione	Ogni tre mesi	4 Report	100%
	Indice costi strutturali su proventi correnti	report alla direzione	Ogni tre mesi	4 Report	100%
	Conservare il livello della ricaduta dell'attività camerale sulle imprese attive	Report alla Direzione VA distribuito al sistema economico/n° imprese attive interventi economici/imprese attive	Ogni sei mesi Entro 30.6.2015 € 163	€ 146	89,57%
	Conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	report alla direzione per centri di costo (senza azienda)	Ogni tre mesi	4 Report	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 1.692,36/18 = 94,02					

AREA SERVIZI PROMOZIONALI					
SERVIZIO PROMOZIONE ECONOMIA LOCALE					
OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
1 Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Tenere aggiornata la segmentazione CRM per imprese 'mature' e 'matricola' per realizzare campagne dedicate Estero	N. campagne dedicate alle imprese matricola N° segmentazioni settoriali per "Imprese Matricola"	2	2 Orafo e Calzaturiero	100%
	progetto LET di accompagnamento per le imprese 'matricola' Estero	n. Paesi/mkt esteri target individuati per le aziende servite	almeno n. 6 totali	PROGETTO FONDO PEREQUATIVO UCL 7 Aziende	100%
	Bando Voucher Internazionalizzazione AdP Estero	% assegnata su stanziamento voucher internazionalizzazione adp	85%	99,48%	100%
	Bando camerale Fiere internazionali Estero	% concessa su totale risorse impegnate	85%	98,79%	100%
	Partecipazione collettiva a Fiere internazionali (Prowein) Estero	n. medio di contatti ottenuti dalle aziende partecipanti	almeno n. 10 contatti x azienda media dichiarati	19	100%
	Assistenza tramite Lombardia Point Estero	numero imprese assistite	380	509	100%
	Programma incontri di Alta Formazione per le imprese del Club Imprese Internazionali Estero	n. workshop/seminari qualificati organizzati	2	2	100%
	Programma di workshop, gemellaggi e scambi in collaborazione con CCIE, ICE, Enit, Ambasciate, Altri Enti Estero	n. iniziative all'estero	2 1	1	100%

<p>2</p> <p>Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito</p>	Collaborazione con Innovhub: presidio convenzione per verifica rispondenza dei servizi erogati dalla stessa trasversalmente agli uffici	Azioni di raccordo tra gli uffici utenti dei servizi Innovhub e Innovhub	2 riunioni 1 entro giugno 2014 1 entro ottobre 2014	2 riunioni nei termini	100%
	Concepire nuova iniziativa sull'innovazione tecnologica chiesta dalla Giunta Accompagnamento alla realizzazione del piano di rilancio Pavia 2020 promosso dalle Associazioni di Categoria del territorio	Spendere l'importo definito dalla Giunta N° riunioni con partecipazione della CCIAA e attività di monitoraggio del progetto	€ 200.000,00 Almeno 2 riunioni/ almeno 1 Report entro 31.12.2014	2 riunioni 1 Report	100%
	Sportello Ambiente	n. utenti sportello	190	440	100%
	Bando Voucher Innovazione AdP	n. domande	30	30	100%
	Bando Matching	n. domande di contributo	almeno 15	10	66,67%
	Nuovo Bando camerale per la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive del territorio in funzione di Expo 2015 (vd. Ob. 4)	pubblicazione bando	entro febbraio 2014	74 gg. Ritardo	44,36%
	Promuovere l'accesso a Fondo Federfidi-Fei	n. imprese pavesi che utilizzano il fondo Federfidi-Fei	25	N. pratiche 252 (di cui 61 Start Up)	100%
	Progetto sportello legalità per favorire microcredito e contrastare l'usura, in collegamento con attività Cisem	Iniziativa specifica sul microcredito dedicata a Piccole imprese e consumatori Avvio e promozione Sportello Legalità	Entro novembre 2014 Entro dicembre 2014	Avvio Sportello Ottobre 2014 1 Evento promozionale in data 29.10.2014	100%

	Concepire nuova iniziativa sul credito chiesta dalla Giunta	Spendere l'importo definito dalla Giunta con interventi diretti ai Confidi	€ 160.000 € 180.000,00	€ 100.000,00	55,55%
	Promuovere Confidi International Assistenza per la certificazione dei Crediti verso la P.A.	n. imprese pavese che utilizzano il fondo Confidi international N° Imprese Assistite	5 Almeno 20	25	100%
3 Sostenere la nuova impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	Gestione Bando Start up innovative Regione/Adp	completo utilizzo dei fondi dedicati N° Imprese Coinvolte	75.000 15	07	46,67%
4 Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015	<u>Promozione turistica all'estero:</u> partecipazione al programma di promozione turistica estera AdP Estero	n. operatori pavese coinvolti e/o visitati	almeno n. 10 operatori coinvolti e/o visitati	24 Operatori	100%
	Nuovo Bando camerale per la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive del territorio in funzione di Expo 2015 (vd. ob. 2)	pubblicazione bando	Entro febbraio 2014	74 gg. Ritardo	44,36%
	Gestione e Promozione del Bando in ADP sul FONDO EXPO	N. riunioni cui la Camera di Commercio ha partecipato	almeno 8 riunioni entro il 31/10/2014	Partecipato a n° 9 riunioni su 10	100%
	Accordo 'riso' per Expo 2015: sviluppo di un progetto condiviso con i territori del riso per organizzare la presenza in Expo 2015 valorizzando la manifestazione 'Rice'	Elaborazione di un piano d'azione concreto condiviso con i partner	entro marzo 2014	57 gg. Ritardo	61,22%
	Infrastrutture e Trasporti	restituzione del comitato sul territorio attraverso 1 evento	1 evento entro giugno	1 evento nei termini	100%

	Aggiornare la banca dati sulle aree dismesse e riformulare il sito Marketing Territoriale	n. aree dismesse da aggiornare in banca dati	10 Aree Dismesse	10	100%
	Progetto Invest in Lombardy: istituzione di un nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori , sia a livello locale sia sfruttando la rete di esperti regionale	n. potenziali investitori individuati da Promos	5	3	60%
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incremento nell'utilizzo dei bandi telematici	n. bandi telematici/totale bandi incluso adp	80%	83,33%	100%
	sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	Data entro la quale garantire un utilizzo a regime del VDI	entro marzo 2014 (1 postazione da attivare entro giugno 2014)	VDI installato nei termini su tutte le postazioni	100%
	Riorganizzare il servizio Promozione redistribuendo compiti e mansioni al suo interno	Piano di riposizionamento delle mansioni relative a gestione bandi e progetti fra i collaboratori dell'area	entro fine gennaio 2014	Piano elaborato nei termini	100%
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Valorizzare le funzioni CRM (ulteriori segmentazioni, promozione autoregistrazione, utilizzo nuove funzioni avanzate)	nuove segmentazioni attivate/nuove autoregistrazioni/nuove funzioni avanzate	5/100/1 nuova funzione da attivare entro settembre	4 segmentazioni 3 autoregistraz. 0 funzioni avanzate	27,67%
	Ristrutturazione del sito internet (accessibilità, completezza, semplicità contenuti) inserendo una sezione dedicata all'Expo	definire una nuova architettura del sito in ambiente di test	entro giugno 2014	Sezione in linea dal 25.3.2014	100%
	Valorizzare gli accordi di collaborazione con i Comuni per la fruizione decentrata sul territorio di servizi i camerali	comunicazione puntuale agli uffici dei comuni dedicati alle imprese delle iniziative di interesse	1 volta al mese	=====	0

9 Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Utilizzo Osservatorio sul Turismo Travel come fonte di informazione utile agli operatori, anche in vista dell'Expo	chiedere a UCL una integrazione del panel pavese	entro marzo 2014 Incremento del Panel almeno del 40%	Strutture + 100% Turisti + 115%	100%
	divulgazione congiunture industria artigianato commercio e servizi e demografia imprese	n. paper trimestrali	7	8	100%
	approfondimenti tematici	n. approfondimenti tematici	3	3	100%
	Completamento del progetto di modernizzazione del sistema informativo presso le Sale Mercè	Realizzazione progetto con monitor c/o Mortara	entro settembre 2014	===	0
	Presidio ricerca AIP sulle reti e valorizzazione dei risultati con seminario locale	partecipazione alle riunioni della Cabina di Regia	almeno 70%	Partecipato 100% delle riunioni	100%
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Rafforzare le competenze in tema di programmazione europea e Europrogettazione per definire i filoni di intervento della Camera	n. giornate di formazione al personale dell'area	4	3	75%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	riduzione delle spese postali	riduzione spese per affrancatura sull'anno 2013	-10%	Riduzione inferiore al 10%	89,90%
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	93,94%	100%

	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75% Uff. Estero	99,03%	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 3.471,40/41 = 84,67%					

AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

REGISTRO IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
5 Promuovere la semplificazione dei procedimenti a favore delle imprese	Formazione dedicata ai SUAP e ai consulenti (associazioni-professionisti) finalizzata a incrementare l'uso dei canali telematici	n. giornate di formazione dedicate	5	5	100%
	Realizzazione e divulgazione Vademecum nazionale per gli adempimenti al RI	n. azioni di comunicazione	5	5	100%
	Utilizzo della PEC nella comunicazione rivolte alle imprese	n. comunicazioni PEC	80	687	100%
	Divulgazione applicativo Infocamere presso i SUAP e promozione del ricorso all' istituto pagatore	n. azioni di promozione	5	6	100%
	Promuovere convenzione Telemaco presso i comuni per prossimità servizio al pubblico e convenzioni Telemaco PA	n. convenzioni Telemaco-PA stipulate dai Comuni	3	3	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Attivare una proposta di collaborazione con il Tribunale per utilizzo PEC, pc ecc per procedure concorsuali	Trasmissione di <u>una proposta circostanziata al Tribunale con richiesta di incontro per illustrarla</u>	Entro Settembre	2 Proposte	100%
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incrementare le notifiche via PEC delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori estendendole alle imprese individuali	n. notifiche via PEC/totale notifiche*100	10%	16,42%	100%
	Incrementare il ricorso ai Certificati d'origine on line da parte delle imprese	n. certificati d'origine richiesti on line/totale certificati d'origine richiesti*100	Non inferiore al 15%	31,04%	100%
	Sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici	Entro marzo 2014 Per n. 9 postazioni garantire un utilizzo a regime entro novembre 2014	9 postazioni su 9 nei termini	100%
	Contenere il rischio di un calo di efficienza nella gestione dei procedimenti anagrafici a fronte di - 3 risorse + 1 funzione (cert. D'origine)	% pratiche evase entro 5 giorni (dato Priamo 2012: 98,4%)	Non inferiore al 92%	95,3%	100%
	Valorizzare gli accordi di collaborazione con i Comuni per la fruizione decentrata sul territorio di servizi camerali (Voghera - Varzi e Vigevano)	n. iniziative informative dedicate agli utenti relative alle convenzioni in atto n. scambi informativi tra Camera di Commercio e Comuni	n. 4 iniziative informative, n. 6 scambi informativi	5 Iniziative informative 11 Scambi informativi	100%
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	Valorizzare lo sportello 'comunica' come sportello informativo e di assistenza alle imprese sulle pratiche anagrafiche	n. contatti con lo sportello	Almeno 250	Contatti Sportello n° 1.255 Contatti telefonici n° 663	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Iniziative volte a verificare i feedback su singoli servizi e a rilevare i bisogni degli utenti (nuovo servizio certificati integrato con certificati d'origine, servizio di assistenza pratiche, servizio impresattiva, servizio PNI)	realizzazione di 2 indagini	Risultati entro fine settembre 2014	2 Indagini telefoniche nei termini	100%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Riduzione delle spese postali	spese affrancatura anno x - (x-1)/(x-1)*100	-30%	Riduzione inferiore al 30%	99%
	Conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	99,31%	100%
REGOLAZIONE DEL MERCATO					
2 Stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Sviluppo del servizio di assistenza dedicata alle singole imprese per la <u>tutela della proprietà industriale</u>	n. soggetti assistiti	20	32	100%
6 Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori	Iniziativa con Federconsumatori e altri per la realizzazione filiera corta prodotti agricoli (GAR)	realizzazione stampe informative dedicate ai consumatori	Entro 31 dicembre	10.000 Copie Guida "Per un consumo alimentare consapevole" stampate nei termini	100%
	Presidiare le attività di controllo sulla sicurezza prodotti	n. controlli nell'anno	30	30	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Conservare il livello di attività della vigilanza metrologica d'ufficio	n. controlli nell'anno	34	80	100%
	Rafforzare i controlli CO2 con verifiche in loco	n. verifiche in Loco	8	8	100%
	Supportare le Imprese del Settore alimentare in materia di etichettatura	Sottoscrizione Convenzione	1 Convenzione	Convenzione con laboratorio chimico CCIAA Torino Delib. Giunta camerale del 30.9.2014 n. 99	100%
	Tutelare il consumatore in materia di etichettatura prodotti tessili	N° Controlli presso esercizi commerciali	5 Controlli	5	100%
	Ripristinare l'efficacia del servizio di mediazione obbligatoria organizzando la formazione per i mediatori e i tirocini	n. domande presentate al servizio di mediaconciliazione	85	134	100%
	Valorizzare la settimana della conciliazione con eventi dedicati sul territorio	Eventi dedicati a divulgare la cultura della conciliazione presso target selezionati (es. giovani)	1 Evento	1 Evento (12.11.2014)	100%
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	Incrementare le notifiche via PEC delle infrazioni amministrative e dei provvedimenti sanzionatori estendendole alle imprese individuali	n. notifiche via PEC/totale notifiche*100	10%	24,74%	100%
	Introduzione dei ruoli esattoriali telematici	n. posizioni avviate a ruolo telematicamente/totale posizioni*100	50%	Tutte le posizioni avviate a Ruolo telematicamente n° 398	100%
	Emissione fatture metriche e solleciti via PEC	n. fatture e solleciti inviati via PEC/totale fatture e solleciti inviati	20%	33,24%	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Consolidare il pagamento delle verifiche ispettive metriche tramite POS	(n. fatture metriche pagate con POS al 31.12.13/totale fatture emesse)*100	35%	47,31%	100%
	Sviluppare l'utilizzo dell'apparato informatico VDI di recente introdotto	pervenire all'utilizzo continuativo e stabile del VDI da parte degli uffici	Entro marzo 2014 per n° 7 postazioni garantire un utilizzo a regime entro novembre 2014	7 postazioni su 7 nei termini	100%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	Riduzione delle spese postali	spese affrancatura anno x - (x-1)/(x-1)*100	-30%	Riduzione superiore al 30%	100%
	Conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	52,46%	69,95%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 3.068,95/31 = 99%					

PAVIASVILUPO

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
1 Rafforzare e accelerare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese	Verifica dei mercati mondiali più promettenti per le filiere produttive locali	numero monografie prodotto/paese	2 (componentistica meccanica e tessile)	2 Meccanica-Tessile	100%
	verifica qualitativa sulle imprese iscritte al RI per individuare nuove imprese interessate ad avvicinarsi ai mercati esteri	numero verifiche	2 (componentistica meccanica e tessile)	2 Meccanica-Tessile	100%
	sviluppare il servizio di assistenza tramite audit per verificare il posizionamento dell'azienda e definire la strategia di internazionalizzazione	n. check up per l'internazionalizzazione	10 6 (su tutti i settori 2013 e 2014)	3	50%
	Tenere aggiornata la segmentazione CRM per imprese 'mature' e 'matricola' per realizzare campagne dedicate	n. campagne dedicate alle imprese matricola	2 (1 progetto LET 3 + 1 audit internazionalizzazione)	Realizzato quanto di competenza Azienda 1 Audit	100%
	Partecipazione collettiva a Fiere internazionali (es. Vinitaly, Tuttofood ecc.)	N. nuove imprese coinvolte nelle collettive	4	1	25%
	Programma Missioni e Incoming imprenditoriali con assistenza pre e post	n. eventi Missioni, Incoming con programmi di formazione specifici (pre) e n. imprese assistite (post)	Eventi: 4 (1 missione orafa, 1 missione meccanica, 2 incoming calzature e meccanica per calzature) - Formazione: 2 pre (orafa - meccanico) + 2 post (orafa meccanico)	1 Evento completo	25%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Incontri d'affari nell'ambito delle missioni e degli incoming	Imprese che hanno registrato contatti utili con buyers esteri/totale imprese partecipanti*100	10%	Tutte le Aziende (n°7) hanno avuto contatti utili	100%
	Azioni di informazione e sensibilizzazione verso forme diverse di internazionalizzazione	numero seminari di stimolo all'utilizzo di strumenti di commercializzazione on-line	1	8 Workshop	100%
2 Favorire la crescita di competitività delle Imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione, delle reti, del credito	Promozione del servizio SPRI di supporto alle reti d'impresa in occasione dei bando AdP reti per l'itz e reti per l'innovazione	n. imprese coinvolte attraverso i servizi di informazione, formazione e assistenza sulle Reti di Impresa	40 20	28	100%
	Stimolare la cultura della collaborazione fra imprese	n. focus group sperimentali	1	1	100%
	Collaborazione con Innovhub finalizzata a assistere l'impresa nell' <u>introduzione di innovazione tecnologica</u>	n. imprese indirizzate sui servizi di innovazione tecnologica erogati da Innovhub	3	5	100%
	Promuovere il percorso di assistenza tramite audit per definire strategie di <u>innovazione gestionale</u>	n. audit effettuati	5 3	3	100%
	Sviluppo Sportello SIT	n. riscontri positivi in termini di performance aziendale/totale matching effettuati	30%	83% (6 Matching)	100%
	Sviluppo dello Sportello Impresattiva di ascolto e orientamento per l'impresa	n. utenti profilati	50	47	94%
	Attivare un servizio di orientamento per l'accesso agli appalti e forniture Expo 2015 nell'ambito di Impresattiva	attivazione del servizio	Entro marzo 2014	Servizio attivato nei termini	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Avvio del servizio di ascolto e orientamento per l'impresa presso ASTER-Cluster biotecnologie per la vita	attivazione dei servizi informativi e di assistenza a cura della Camera	Entro dicembre 2014	Servizi progettati e comunicati, ma non attivati. Non sono state identificate Strutture per l'erogazione dai Soggetti competenti	90%
	Azioni di sensibilizzazione sulla conciliazione famiglia-lavoro	n. di imprese aderenti al Marchio Pavia in Family (totale a fine anno)	7	11	100%
3 Sostenere la nuova Impresa e l'occupazione promuovendo le competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano	Qualificazione sportello Punto Nuova Impresa anche in occasione del servizio assistenza per Business Plan Start Up innovative su Bando Regione AdP	% imprese nate su totale assistite per redazione Business Plan	8%	40%	100%
	Sostegno allo sviluppo dell'imprenditoria sociale in collegamento con CISEM	n. imprese assistite	12	12	100%
	corsi di orientamento per aspiranti imprenditori	n. partecipanti anno x -(anno x-1)/(anno x-1)*100	+ 5% (anno 2014: 367)	247 partecipanti	67,30%
	Corsi per qualificare l'accoglienza in vista di Expo	n. corsi	4	4	100%
	Sviluppare le azioni di raccordo con il mondo della scuola e di alternanza scuola-lavoro, anche attraverso la promozione della Piattaforma FILO	n. studenti coinvolti	550	559	100%
	Orientare i giovani verso i mestieri e valorizzare-l'apprendistato	n. studenti coinvolti	80	137	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Valorizzare la formazione interaziendale a catalogo come occasione per realizzare percorsi di miglioramento dell'impresa	n. imprese partecipanti a corsi che utilizzano altri servizi Impresattiva/totale partecipanti a corsi*100	5%	8,33%	100%
4 Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di EXPO 2015\	Realizzare un filmato e una brochure promozionale rappresentativa del territorio		entro ottobre 2014 Entro dicembre 2014	1 pubblicazione	50%
	<u>Promozione turistica in Italia:</u> partecipazione a eventi/manifestazione di terzi in ambito turistico	n. partecipazioni	3	3	100%
	Promozione delle specificità territoriali con Manifestazioni fieristiche in ambito locale (es. Autunno Pavese, Caccia ai tesori)	n. nuove imprese coinvolte	20	23	100%
	Interventi diretti per favorire competitività e attrattività territoriale in collaborazione con soggetti 'animatori' a livello locale	n. giornate di formazione, assistenza e coaching	5	10	100%
	Progetto Qualità strutture accoglienza per Expo 2015 (Fondo perequativo - marchio Q Isnart)	n. nuovi operatori certificati nel comparto della ristorazione	4	9	100%
	Definizione dell'offerta turistica Pavese per il catalogo Explora	1 pacchetto di offerta di accoglienza turistica pavese proposto ad explora (Imprese aderenti ai club di prodotto)	Entro giugno 2014	Fornite nei termini a Società Explora schede prodotto richieste	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	Progetto eccellenze agroalimentari pavesi per Expo 2015 valorizzando il Paniere pavese	n. disciplinari completati con analisi nutrizionali	8	8	100%
	Organizzazione della presenza Pavese nello spazio Espositivo Expo 2015 predisposto da Unioncamere Regionale	partecipare alle riunioni del tavolo di coordinamento per garantire un coordinamento continuo con le fasi progettuali sviluppate da Unioncamere Regionale	70%	Partecipazione a tutte le riunioni effettuate nel 2014	100%
	Progetto Invest in Lombardy: istituzione di un nodo informativo e di assistenza dedicato ai potenziali investitori esteri, sia a livello locale sia sfruttando la rete di esperti regionale	n. richieste di informazioni gestite per potenziali investitori individuati da Promos	5	3	60%
7 Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti	riconvertire su attività di servizio all'impresa parte delle risorse specializzate nelle manifestazioni all'estero	n. giornate di formazione, assistenza e coaching organizzate nell'ambito servizi da Paviaviluppo a cui parteciperanno le risorse attualmente dedicate agli eventi	8	9	100%
8 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	valorizzare gli accordi di collaborazione con i Comuni per la fruizione decentrata sul territorio di servizi camerali	Giornate di formazione realizzate presso comuni convenzionati	5	9	100%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	iniziative volte a verificare i feedback su singoli servizi e a rilevare i bisogni degli utenti (nuovo servizio certificati integrato con certificati d'origine, servizio di assistenza pratiche, servizio impresattiva, servizio PNI)	2 report: 1 su utenza PNI, 1 su ImpresAttiva	Entro Settembre 2014	2 Report nei termini	100%
9 Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di Osservatorio dell'Economia locale e il Patrimonio documentale	Monografie di approfondimento sui flussi doganali per settore/paesi finalizzate a individuare i mercati promettenti	n. monografie prodotto/paese	2	2 Monografie (Meccanica-Tessile)	100%
10 Garantire lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale nelle strategie dell'Ente	Rafforzare le competenze in tema di programmazione europea e Europrogettazione per definire i filoni di intervento della Camera	Formazione interna personale Paviaviluppo: n. complessivo giornate di formazione su misure comunitarie di interesse per le imprese del territorio pavese	4	4	100%
	Rafforzare le competenze in materia di amministrazione, contabilità e gestione dei documenti contabili all'interno dell'Azienda Speciale	Formazione interna personale Paviaviluppo: n. giornate di formazione in materia di contabilità e gestione documenti contabili	4	4	100%
11 Salvaguardare gli equilibri di bilancio a fronte della riduzione delle entrate da diritto annuo	riduzione delle spese postali	riduzione spese per affrancatura sull'anno 2013	-10%	Riduzione superiore al 10%	100%
	conservare la scomposizione degli oneri correnti secondo le % 2012 sia per la Camera che per Paviaviluppo	Peso degli oneri di personale, funzionamento, ammortamenti e accantonamenti, costi istituzionali/totale oneri correnti*100	personale 24,32%; funzionamento 12,65%; ammortamenti e accantonamenti 0,42%; costi istituzionali 62,61%	personale 29,63%; funzionamento 7,75%; ammortamenti e accant. 0,37%; costi istituzionali 62,26%	95,52%

OBIETTIVO STRATEGICO	ATTIVITA'	INDICATORI OPERATIVI	RISULTATO ATTESO 2014	ACTUAL 2014	% RAGGIUNG.
	conservare l'indice di realizzazione del programma promozionale	% spesa promozionale realizzata su previsione 2014	almeno 75%	83,63%	100%
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI: 3.856,82/42 = 91,83%					

ALLEGATO

Schede Progetto

- **Realizzazione del Portale “Fra il Ticino e il Po... storie di acque e castelli”** (Ob. 4-Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015)
- **Progetto di comunicazione nei confronti dei consumatori sulle tematiche inerenti la sicurezza dei prodotti** (Ob. 6-Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l’armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori)
- **Chiusura dello Sportello decentrato di Vigevano** (Ob. 7-Garantire la razionalità dell’organizzazione incrementando il livello di informatizzazione dell’Ente e innovando prassi e procedimenti)
- **Diffusione del ciclo documentale informatico** (Ob. 7-Garantire la razionalità dell’organizzazione incrementando il livello di informatizzazione dell’Ente e innovando prassi e procedimenti)
- **Consolidare l’utilizzo di Saturno implementando il modulo BSC** (Ob. 7 -Garantire la razionalità dell’organizzazione incrementando il livello di informatizzazione dell’Ente e innovando prassi e procedimenti)
- ~~- **Avviare azioni di ammodernamento della Sala Consiglio** (Ob. 7 -Garantire la razionalità dell’organizzazione incrementando il livello di informatizzazione dell’Ente e innovando prassi e procedimenti)~~
- **Completamento e aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale** (Ob. 8 -Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell’Ente e l’efficacia degli interventi)
- **Concludere il progetto di riordinamento della Biblioteca** (Ob. 9 -Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di osservatorio dell’economia locale e il patrimonio documentale)

Obiettivo strategico di Ente	4 - Incrementare il tasso di attrattività del territorio valorizzando le eccellenze anche in vista di Expo 2015
Descrizione	Realizzazione del Portale "fra il ticino e il po....acque e castelli"
Responsabile	Patrizia Achille
Soggetti coinvolti	CCIAA, Provincia di Pavia, Comune di Pavia, Comune di Vigevano, Comune di Linarolo, Comune di Belgioioso, Comune di Monticelli Pavese, Comune di Valle Salimbene, Comune di Spessa, Comune di Chignolo Po, Comune di Pieve Porto Morone, Comune di Zerbo, Comune di Torre d'Isola, Comune di Bereguardo, Comune di Zerbolò, Parco della Valle del Ticino, Ordine Eremitano di Sant'Agostino, Digicamere;

Costo previsto	42.750	Data inizio	
Costo effettivo	0	Data fine prevista	
Scostamento Costo	0	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Realizzazione attività entro le scadenze previste		100%		0,00%	#DIV/0!
				#DIV/0!	
				#DIV/0!	

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Ricerca e inserimento informazioni turistiche di base	01/01/2014	30/04/2014	30/04/2014			Fase del progetto conclusa nei tempi corretti
Sviluppo app smatphone e test	01/05/2014	01/10/2014	01/10/2014			
Messa on line portale e mobile	01/09/2014	31/12/2014	31/12/2014			
Realizzazione software "totem"	01/09/2013	31/12/2014	31/12/2014			
Installazione "totem"	01/10/2014	31/12/2014	31/12/2014			

Obiettivo strategico di Ente	n. 6 - Valorizzare i servizi e le competenze camerali per la trasparenza e l'armonizzazione del mercato a favore delle imprese e dei consumatori
Descrizione	Progetto di comunicazione nei confronti dei consumatori sulle tematiche inerenti la sicurezza dei prodotti
Responsabile	Stefano Gatti
Soggetti coinvolti	Lucrezia Pagano, Paolo Albini

Costo previsto	0	Data inizio	01/01/2014
Costo effettivo	0	Data fine prevista	31/10/2014
Scostamento Costo	0	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
n. incontri con le scuole medie sulle tematiche inerenti la regolazione del mercato, in particolare sulla sicurezza dei prodotti		2		0,00%	#VALORE!
realizzazione guida sui giocattoli		entro il 30.9.2014		#VALORE!	
				#DIV/0!	

Iniziativa	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
realizzazione di una guida sulla sicurezza dei giocattoli	01/01/2014	30/09/2014	30/10/2014			Realizzazione della guida "La Bussola dei giocattoli", in collaboraz. Con l'Ist. Italiano Sicurezza Giocattoli
predisposizione di materiale didattico per incontri con le scuole	01/01/2014	31/03/2014	20/02/2014			
realizzazione di due incontri con le scuole medie/superiori sulle tematiche inerenti la regolazione del mercato, in particolare sulla sicurezza dei prodotti	01/04/2014	31/10/2014	29/10/2014			2 incontri realizzati rispettivam. Il 23 e il 29 ottobre 2014 presso l'Istituto Bordon di Pavia
revisione della sezione "Regolazione del Mercato" all'interno del sito istituzionale, con implementazione di contenuti informativi riguardanti ulteriori categorie di prodotti soggetti alle normative comunitarie in materia di sicurezza	01/06/2014	31/10/2014	15/10/2014			Inserimento di contenuti informativi riguardanti l'etichettatura energetica e le disposizioni in materia di commercializzazione di sacchetti monouso; inserimento di sottosezioni e di format per l'invio di segnalazioni ed esposti nei settori della sicurezza dei prodotti e della vigilanza sull'operato degli agenti di affari in mediazione

Obiettivo strategico di Ente		Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti					
Descrizione	Il progetto consiste nell'avviare le azioni per la chiusura dello sportello decentrato di Vigevano, valorizzando le modalità telematiche di svolgimento dei servizi anagrafici a beneficio degli utenti che attualmente si avvalgono di tale sportello, al fine di razionalizzare la struttura organizzativa dell'Ente e di conseguire risparmi nelle spese di funzionamento						
Responsabile	Direzione: Segretario Generale in collaborazione con il Dirigente dell'Area Servizi istituzionali						
Soggetti coinvolti							
Costo previsto	0		Data inizio	07/01/2014			
Costo effettivo	0		Data fine prevista	31/12/2014			
Scostamento Costo	0		Data fine effettiva				
Indicatori			Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Fasi del progetto realizzate nei tempi previsti				100%		0,00%	#VALORE!
Risparmi conseguiti nelle spese di funzionamento dell'ufficio decentrato di Vigevano				-15.000.00		#VALORE!	
Chiusura sportello decentrato				31/12/2014		0,00%	
Iniziativa	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note	
Riduzione giorni di apertura dello sportello al pubblico (da 5 a 3 giornate alla settimana): comunicazione di Giunta, avvisi agli utenti	07/01/2014	28/02/2014	15/02/2014			Comunicazione Presidente n. 4 Giunta del 27/01/2014 relativa alla riduzione dell'orario di sportello e conseguente avviso esposto presso la sede di Vigevano	
Comunicazione con istituzioni, associazioni di categoria e utenti locali per illustrare motivazioni, modalità e tempistiche della cessazione dei servizi presso l'ufficio	01/03/2014	30/04/2014	17/02/2014			Comunicazioni del 11/02/2014 prot. n. 2328 - comunicazioni del 17/02/2014 prot. n. 2684, 2685,2686,2688,2690	
Contatti diretti con il comune di Vigevano per verificare la disponibilità a formalizzare una collaborazione con la CCIAA	01/05/2014	30/09/2014	17/04/2014			Vari scambi scambi telefonici conclusi con la comunicazione del 17/04/2014 prot. n. 6490	
Contatti con le associazioni di categoria per verificare la disponibilità a formalizzare una collaborazione con la CCIAA	01/05/2014	30/09/2014	31/05/2014			Step superato dalla piena collaborazione del comune di Vigevano che ha superato i primi contatti telefonici di carattere informativo e valutativo con le associazioni	
Attività di promozione di Cert'O attraverso contatti diretti con le imprese che fruiscono maggiormente del servizio di rilascio dei certificati d'origine	01/05/2014	31/10/2014	24/06/2014			Lettere alle imprese interessate prot. n. 10105 del 24/06/2014 - 1 corso Cert'O del 29/05/2014	
Verifica della redistribuzione dei carichi di lavoro di Vigevano, previo aggiornamento dei volumi di attività	01/11/2014	30/11/2014	15/05/2014			Scheda rilevazione carichi di lavoro	
Delibera di Giunta	01/11/2014	15/12/2014	14/04/2014			Delibera di Giunta n. 42 del 14/04/2014	
Informativa agli stakeholder (associazioni di categoria, enti pubblici, ordini professionali) in merito alla chiusura dello sportello di Vigevano	01/12/2014	31/12/2014	06/06/2014			Comunicazione prot. n. 9227 del 06/06/2014	
Verifica e aggiornamento dell'organizzazione gestionale dei servizi di portello presso la sede centrale per accogliere i nuovi flussi di utenza	01/12/2014	31/12/2014	15/06/2014			Scheda per la riorganizzazione degli sportelli	
Chiusura sportello di Vigevano	15/12/2014	31/12/2014	01/07/2014			Chiusura effettiva dello sportello	



Camera di Commercio
Pavia



Obiettivo strategico di Ente	Garantire la razionalità dell'organizzazione, incrementando il livello di informatizzazione dell'Ente e innovando prassi e procedimenti
Descrizione	Consolidare l'utilizzo di Saturno implementando il modulo BSC
Responsabile	Ruggeri Fortunato Marco
Soggetti coinvolti	Rachele Gaviglio, Renza Rossi, Maria Carla Viola

Costo previsto	0	Data inizio	01/01/2014
Costo effettivo	#RIF!	Data fine prevista	30/04/2015
Scostamento Costo	#RIF!	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Rispetto dei tempi delle varie fasi	100%			#DIV/0!	#DIV/0!
				#DIV/0!	
				#DIV/0!	

Iniziativa	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note
Formazione ai colleghi finalizzata al supporto per il monitoraggio e per il caricamento dati degli obiettivi strategici e operativi	01/01/2014	28/02/2014				
Formazione ai colleghi finalizzata all'utilizzo dell'applicativo relativo al caricamento e monitoraggio degli obiettivi individuali 2014	01/01/2014	31/03/2014				
Caricamento in Febe degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi 2014	01/01/2014	30/04/2014	09/05/2014			
Caricamento obiettivi individuali 2014 nell'applicativo -	01/01/2014	30/06/2014				
Caricamento obiettivi individuali 2014 nell'applicativo per due uffici	01/01/2014	31/12/2014				Obiettivi non caricati*
Rilevazione dati e elaborazione report primo semestre 2014	01/07/2014	15/09/2014 31/12/2015				Report non effettuato*
Rilevazione dati e elaborazione report anno 2014	01/01/2015	30/04/2015				Report non effettuato*
						* La decisione di non effettuare i report è stata valutata in un incontro con i Responsabili Infocamere e Segretario generale. Si è deciso di proseguire con l'utilizzo del programma caricando i dati 2015 e tralasciando i dati di consuntivo 2014

Obiettivo strategico di Ente	n. 8 - Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi
Descrizione	Completamento e aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale (come da D. Lgs 33/2013)
Responsabile	Stefano Gatti
Soggetti coinvolti	Rachele Gaviglio, Elena Maggi, Laura Casali, Paola Brega, Marinella Meroso, Patrizia Achille

Costo previsto	#RIF!	Data inizio	01/01/2014
Costo effettivo	#RIF!	Data fine prevista	30/09/2014
Scostamento Costo	#RIF!	Data fine effettiva	

Indicatori	Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
realizzazione della sezione "Amministrazione Trasparente" e inserimento dei contenuti informativi previsti a carico dell'Ente ai sensi del d. lgs. 33/2013 - percentuale di aggiornamento item entro il 30.09.2014		100%		0,00%	#RIF!
% contenuti informativi inseriti nel sito al 30.08.2013		70%		0,00%	

Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Monitoraggio 30 giugno 2014
individuazione dati e documenti cui è possibile applicare canali di inserimento automatico nella sezione tramite l'applicativo di Infocamere "Pubblicamera"	01/01/2014	31/01/2014	30/09/2014			Individuate procedure relative alla contabilità, alla concessione di contributi e alle schede dei provvedimenti
indicazione ai referenti e ai responsabili degli uffici delle modalità di adempimento agli obblighi in materia di trasparenza per gli item per cui non sono possibili gli automatismi	01/01/2014	28/02/2014				Erano state date prime indicazioni ai responsabili il 30 novembre 2013 (vedi nota 1)
collegamento ai dati già inseriti nella piattaforma fornita dalla "La gazzetta amministrativa"	01/01/2014	31/03/2014	v. nota 1			/
implementazione della sezione con i contenuti da elaborare ex novo	01/01/2014	31/08/2014	31/12/2014			Inserite schede procedimenti (80%; mancano schede procedim. Serv. Promozione) - inserita modulistica e informazioni per accesso civico
monitoraggio dei risultati	01/07/2014	30/09/2014	v. nota 2			/
NOTA 1: l'attivazione degli automatismi di Pubblicamera è stata prorogata al 2015, in conseguenza sia dell'avvio posticipato dell'applicativo LWA per la gestione dei flussi provvedimentali, sia per la necessità di ulteriori puntuali verifiche in merito alle tipologie dei dati reperibili da Pubblicamera. Inoltre dalle informazioni acquisite dal referente di Infocamere Giacomo Fauser, è necessario effettuare ulteriori approfondimenti sulle modalità di acquisizione dei dati dalle banche dati disponibili, al fine di adottare procedure uniformi e di fornire indicazioni chiare ai responsabili						
NOTA 2: Monitoraggio relativo al 2013 effettuato nel mese di febbraio 2014; monitoraggio relativo al 2014 effettuato nel mese di maggio 2015						

Obiettivo strategico di Ente	9 - Sviluppare la conoscenza valorizzando il ruolo camerale di osservatorio dell'economia locale e il Patrimonio documentale						
Descrizione	Concludere il progetto di riordinamento Biblioteca e stimolare l'accesso al pubblico attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo on line						
Responsabile	Luisa Politi						
Soggetti coinvolti	Luisa Politi, Carla Viola						
Costo previsto	3.600		Data inizio	01/01/2014			
Costo effettivo	0		Data fine prevista	01/11//2014			
Scostamento Costo	0		Data fine effettiva				
Indicatori			Peso	Target	Actual	% Realizzazione	Valore ponderato sintesi
Apertura al pubblico del servizio biblioteca entro				01/11/2014		0,00%	#DIV/0!
Percentuale fasi realizzate entro i tempi previsti				90%		0,00%	
						#DIV/0!	
Iniziative	Data inizio	Data Fine Prevista	Data Fine Effettiva	Costo Previsto a Budget	Costo Consuntivo	Note	
completamento operazioni di controllo sui volumi per moduli di collocazione fisica per far emergere eventuali errate collocazioni o volumi non reperiti e contestuale revisione della base dati catalografica	01/01/2014	28/02/2014				Per semplificare l'attività di verifica si utilizzerà l'elenco dei volumi riordinato per collocazione (sala, armadio, ripiano, sequenza sul ripiano). Operazione non completata. Realizzato il 43% rispetto al totale delle pubblicazioni da controllare	
isolamento dei casi critici e loro ricerca sul catalogo excell o in Alexandrie	01/03/2014	31/04/2014				non effettuato	
ricollocazione dei casi critici nella posizione corretta se presenti o con l'attribuzione di una nuova collocazione in coda ai volumi precedenti	01/03/2014	31/04/2014				non effettuato	
individuazione di un nuovo applicativo per la gestione del catalogo accessibile on-line per la consultazione	01/03/2014	31/03/2014				v. nota preventivo del 28.7.2014	
caricamento dei volumi presenti ma non reperiti a catalogo nell'elenco excell	01/05/2014	31/05/2014				non effettuato	
migrazione dei dati nel nuovo applicativo	01/06/2014	31/07/2014				non effettuato	
nuova etichettatura dei volumi - dove necessario - in modo da standardizzare le indicazioni presenti	01/08/2014	30/09/2014				non effettuato	
comunicazione al pubblico	01/10/2014	31/10/2014				no	
apertura al pubblico del servizio biblioteca	01/11/2014					no	